

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



Estudio descriptivo de las prácticas de atracción y retención de talento humano de SEIS STARTUPS peruanas. Estudio de caso múltiple: CREHANA, SPORTAFOLIO, IFURNITURE, TANNDER, DINAMO y qAIRa

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, presentada por:

ARCOS CHAUCA, Milagros Patricia	Gestión Social	20111503
MORALES ORDOÑEZ, Paola Marilyn	Gestión Empresarial	20114801
GALVEZ REZZIO, Maria Antonieta Nirvana	Gestión Empresarial	20114323

Asesoradas por: Mgtr. Roberto Carlos Herrera Méndez

Lima, 11 de agosto de 2018

La tesis

Estudio descriptivo de las prácticas de atracción y retención de talento humano de SEIS STARTUPS peruanas. Estudio de caso múltiple: CREHANA, SPORTAFOLIO, IFURNITURE, TANNDER, DINAMO y qAIRa

ha sido aprobada.

Presidente del Jurado
Mgtr. Mónica Patricia Bonifaz Chirinos

Asesor de la Tesis
Mgtr. Roberto Carlos Herrera Méndez

Tercer Jurado
Mgtr. María Elena del Rosario Esparza Arana

A mi papá y hermanos por su apoyo incondicional. A mamá porque sé que siempre me acompaña en cada paso que doy. A Nicolás por su comprensión, amor y compañía durante todo este proceso.

Milagros Arcos

A Dios y la Virgen María Auxiliadora por guiar mi camino y darme fortaleza. A mi papá, mamá y hermano por su amor, confianza y apoyo incondicional. Gracias por ser parte de este sueño, los llevo en mi corazón

Paola Morales

A mis padres, Patricia y Antonio, por educarme, formarme con amor y ser el soporte de cada paso que doy, gracias por motivarme a ser mejor cada día. A mi hermana Melina por su apoyo incondicional. A mi familia, por ser tan unida y demostrarme que ante cualquier adversidad estarán siempre para mí. Y, en especial, a mi abuelita Esperanza por cuidarme, por jamás dejar de confiar en mí y ahora desde el cielo me da fuerzas para cumplir todas mis metas.

Nirvana Galvez

Agradecemos a nuestro asesor y a los profesores que nos ayudaron durante el proceso de esta investigación. A las startups Crehana, Sportafolio, IFurniture, Tannder, Dinamo y qAIRa por confiar en nosotras y a los expertos entrevistados por su tiempo.

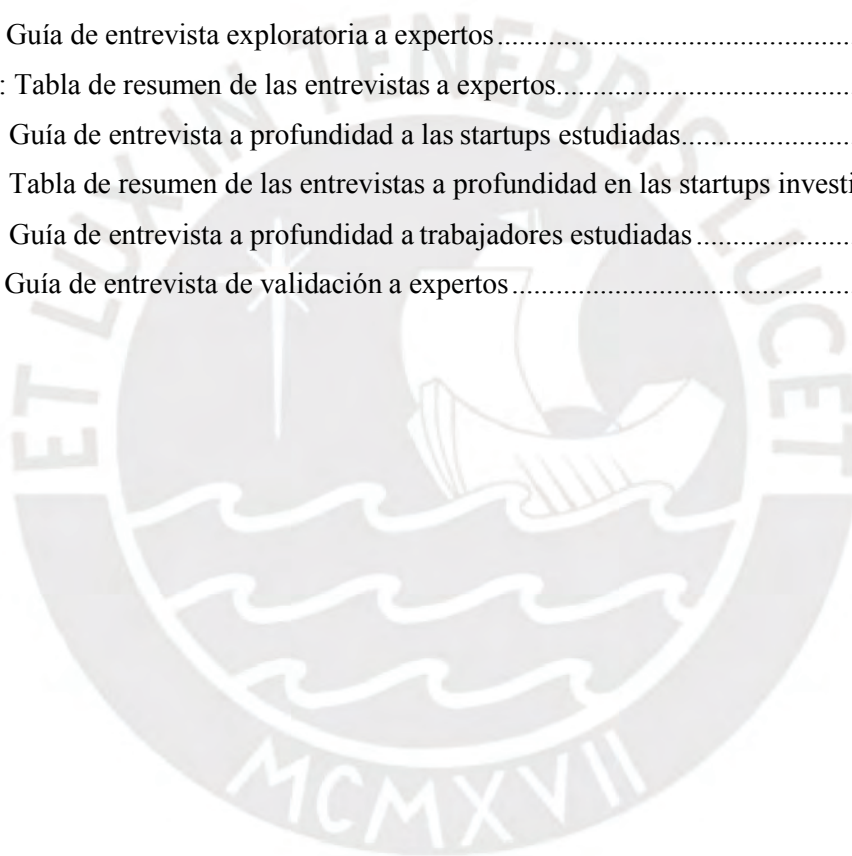


TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1. Planteamiento del problema	3
2. Objetivo General	5
2.1 Objetivo Especifico	5
3. Justificación.....	6
4. Viabilidad.....	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	8
1. Gestión del talento humano	8
2. Atracción y retención de talento humano	9
2.1 Atracción de talento humano.....	9
2.2 Retención de talento humano	11
2.3 Teorías referentes a los factores de atracción y retención de talento humano	13
3. Recompensa total	16
3.1 Importancia de la Recompensa Total	16
3.2 Modelos de Recompensa Total	19
4. Fenómeno de las STARTUPS	23
4.1 Definición de las STARTUPS.....	24
4.2 Atracción y Retención del Talento en las STARTUPS.....	25
5. Modelo Elegido para la investigación	27
5.1 Limitaciones del modelo	28
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	30
1. Situación de STARTUPS	30
1.1 Startup en América Latina.....	30
1.2 Startup en el Perú	31
1.3 Incubadoras estudiadas.....	33
2. Análisis Externo de las Startups (PESTEL)	34
2.1 Factor Político: Proyectos de inversión en innovación y emprendimiento	35
2.2 Factor Económico: Mecanismos de financiamiento de Startups.....	35
2.3 Factor Social: Tendencia de crecimiento en Startups.....	36
2.4 Factor Tecnológico: Innovación en Startups Tecnológicas.....	36
2.5 Factor Legal: Regulación Legal para el funcionamiento de Startups.....	37
3. Análisis Interno de las Startups estudiadas	37
3.1 Crehana.....	38

3.2	qAIRa	39
3.3	Dinamo	39
3.4	Sportafolio	40
3.5	iFurniture.....	¡Error! Marcador no definido.
3.6	Tannder.....	41
CAPÍTULO 4: DISEÑO METODOLOGICO		43
1.	Alcance metodológico.....	43
2.	Diseño metodológico.....	43
3.	Selección de casos	44
4.	Proceso de investigación	46
5.	Herramientas de recojo de la investigación.....	48
5.1	Entrevistas a profundidad.....	48
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y DISCUSIÓN		52
1.	Sistematización de la información.....	52
2.	Codificación	52
3.	Referente al panorama actual de la atracción y retención de talento humano desde las startups estudiadas desde la perspectiva del empleador	53
3.1	Habilidades y competencias de los colaboradores en las startups investigadas	54
3.2	Dificultad de conseguir talento humano en las startups investigadas.....	58
3.3	Rotación de colaboradores	59
3.4	Ventajas de trabajar en una startup.....	60
3.5	Desventajas de trabajar en una startup	62
4.	Referente al modelo adaptado de Worldatwork	64
4.1	Compensación	64
4.2	Beneficios.....	72
4.3	Eficacia de la vida laboral	79
4.4	Reconocimiento.....	95
4.5	Gestión del rendimiento	100
4.6	Desarrollo de talento	104
5.	Resumen de hallazgos	111
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES		115
CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES		119
CAPÍTULO 8: LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN		120
REFERENCIAS		121
ANEXO A: Teoría sobre la motivación		131
ANEXO B: Modelo de Hay Group		133

ANEXO C: Modelo de Towers Watson.....	134
ANEXOS D: Modelo de WorldatWork	135
ANEXO E: Modelo de Recompensa total Worldatwork	136
ANEXOS F: Modelo de Recompensa total Worldatwork- Adaptado por expertos	140
ANEXO G: Organigrama de las startups investigadas.....	143
ANEXO H: Perfiles de empresas de estudio.....	146
ANEXO I: Características de Crehana, Sportafolio, IFurniture y Tannder como startups en crecimiento/Emprendedores dinámicos y de alto impacto	148
ANEXO J: Características de Dinamo y qAIRa como startups de base científica - tecnológica	149
ANEXO K: Matriz de Consistencia	150
ANEXO L: Guía de entrevista exploratoria a expertos	154
ANEXO M: Tabla de resumen de las entrevistas a expertos.....	155
ANEXO N: Guía de entrevista a profundidad a las startups estudiadas.....	163
ANEXO Ñ: Tabla de resumen de las entrevistas a profundidad en las startups investigadas...	165
ANEXO O: Guía de entrevista a profundidad a trabajadores estudiadas	170
ANEXO P: Guía de entrevista de validación a expertos	171



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Características de las startups en el Perú.....	24
Tabla 2: Dimensiones claves en el Ecosistema del Emprendedor Peruano.....	32
Tabla 3: Ficha técnica de expertos entrevistados	48
Tabla 4: Ficha técnica a los encargados de gestión de talento de cada startup.....	49
Tabla 5: Ficha técnica a los trabajadores de cada startup.....	50
Tabla 6: Ficha técnica de expertos entrevistados para la validación de hallazgos	51
Tabla 7: Codificación de elementos clave referente al panorama de cada una de las startups estudiadas sobre la atracción y retención del talento humano	53
Tabla 8: Resumen de análisis	112



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fórmula del talento	8
Figura 2: Proceso de Investigación	47
Figura 3: Sueldo base	65
Figura 4: Pago Premium.....	67
Figura 5: Pago variable	69
Figura 6: Pago por horas extras y Bono por viaje	71
Figura 7: Legalmente requerido/Obligatorio.....	72
Figura 8: Salud y bienestar.....	73
Figura 9: Jubilación.....	74
Figura 10: Pagos por el tiempo no trabajado.....	75
Figura 11: Beneficios voluntarios	77
Figura 12: Ganancia extra/ gratificación.....	78
Figura 13: Flexibilidad en el trabajo	79
Figura 14: Tiempo libre pagado y sin paga.....	84
Figura 15: Salud y bienestar.....	85
Figura 16: Participación de la comunidad.....	89
Figura 17: El cuidado de los dependientes.....	90
Figura 18: Soporte financiero.....	92
Figura 19: Iniciativas del entorno laboral.....	94
Figura 20: Reconocimiento	96
Figura 21: Rendimiento.....	100
Figura 22: Oportunidades de aprendizaje.....	105
Figura 23: Tutoría con entrenador.....	108
Figura 24: Oportunidades.....	110

GLOSARIO

Freelance

La Real Academia Española define “free lance” como aquella persona que se dedica a realizar trabajos independientemente en alguna actividad (2014).

Entidades Prestadoras de Salud

Son entidades privadas o públicas, distintas a Essalud, cuyo fin es el de prestar servicios de atención para la salud, con infraestructura propia y de terceros, sujetándose a los controles establecidos en la legislación (Casalí, P.& Pena, H., 2012).

Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo

Otorga cobertura adicional a los afiliados regulares del Seguro Social de Salud que desempeñen actividades de alto riesgo, las cuales se encuentran determinadas en el Decreto Supremo N° 003-98-SA, Normas Técnicas del Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (Casalí, P.& Pena, H., 2012).

Administradoras de Fondos de Pensiones

Administran las cuentas de capitalización individual de sus afiliados y otorgan las prestaciones de invalidez, jubilación, gastos de sepelio y supervivencia. La Superintendencia de Banca y Seguros ejerce el rol de control sobre estas (Casalí, P.& Pena, H., 2012).

Millennials

Son jóvenes nacidos entre 1980 y el 2000. Conforman un grupo importante para la economía de sus países debido a su cercanía con la tecnología, preferencias por marcas deportivas y de tecnología, su tendencia a llevar una vida saludable y características relacionadas a su mayor nivel educativo (DATUM Internacional, 2018).

Gestión de la diversidad

Es una estrategia corporativa orientada a la creación de un entorno de soporte incluyente que optimiza la eficacia del entorno socioeconómico y la inclusión de las organizaciones y la región (Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad [IEGD, 2018]).

Empleador

Toda empresa unipersonal, cooperativa de trabajadores, persona natural, persona jurídica, institución privada, entidad del sector público nacional, sociedad irregular o de hecho, o cualquier otro ente colectivo, que remuneren a cambio de un servicio prestado bajo relación de subordinación (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT] & Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2013).

Encargado de la gestión de atracción y retención del talento

Para fines de esta investigación se definirá a los encargados de la atracción y retención del talento de las startups a la persona que cumpla el rol de gestionar el talento humano dentro de la organización, ya que al ser tan pequeñas no cuentan con un área de Recursos Humanos.



ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

EPS	Entidades Prestadoras de Salud
SCTR	Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo
AFP	Administradoras de Fondos de Pensiones



RESUMEN EJECUTIVO

En la presente investigación se estudia las prácticas de atracción y retención del talento humano en las startups peruanas investigadas, el cual es aún un fenómeno incipiente en el país. De esta manera el objetivo es identificar y describir las principales prácticas de atracción y retención talento humano utilizadas por seis startups peruanas.

La investigación está basada en un estudio de caso múltiple tomando como casos las siguientes startups peruanas: Crehana, Sportafolio, iFurniture, Tannder, Dinamo y qAIRa. Se aplica una metodología con enfoque cualitativo, a través de la herramienta de recolección de información entrevistas a profundidad aplicado a los encargados de la gestión del talento humano de las startups investigadas. Se usó el Modelo de Recompensa Total de la Asociación global *WorldatWork*, el cual cuenta con seis dimensiones: Compensación, Beneficios, Eficacia de la vida laboral, Reconocimiento, Rendimiento y Desarrollo de Talento. Este modelo fue adaptado a contexto de las startups peruanas mediante las entrevistas con expertos.

Entre los hallazgos más importantes se encontró que las startups, sujetos de estudio, cuentan con recursos escasos; por ello, es necesario que enfoquen su proceso de atracción y retención del talento humano en brindar otro tipo de beneficios a sus colaboradores, diferentes al tema económico, sobre todo cuando se tratan de puestos especializados. Dentro de los beneficios más resaltantes se identificó la flexibilidad de horarios, aprendizaje, programas de reconocimiento al trabajo de los colaboradores, acompañamiento y reuniones. Por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones y limitaciones de la investigación.

INTRODUCCIÓN

En la presente tesis de investigación se identificó que las startups tienden a tener un tiempo de vida menor a los 3,5 años. Uno de los motivos por los cuales se da este suceso es porque no cuentan con el capital humano idóneo. Por tal motivo, la presente investigación tiene el principal objetivo de identificar y describir las principales prácticas de atracción y retención del talento humano que utilizan las startups, sujetos de estudio.

En el primer capítulo, se presenta el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación con sus respectivas preguntas de investigación. Asimismo, se desarrolla la justificación y viabilidad.

En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico de la investigación, en el cual se desarrollan los temas más relevantes para la comprensión de la investigación: Gestión del talento humano, atracción y retención del talento humano, recompensa total, fenómeno de las startups y modelo elegido para la investigación. Dentro del apartado de Gestión de talento humano se explica su importancia y objetivos. En Atracción y Retención del talento humano se describe su importancia, factores y estrategias. Respecto a Recompensa total se explica la importancia de esta y se describen los principales modelos. En fenómeno de las startups se explica las definiciones y los estudiados relacionados a la atracción y retención del talento humano. Por último, se presenta el modelo elegido para la investigación basada en la recompensa total *WorldatWork* como base para analizar las prácticas de atracción y retención del talento humano que realizan las startups de los casos de estudios mencionados.

En el tercer capítulo se aborda el marco contextual, en el cual se tomó en cuenta el contexto de las startups en América Latina y, principalmente, Perú. Asimismo, se presenta información de las incubadoras a las cuales pertenecen las startups estudiadas: CIDE PUCP, 1551 UNMSM Y WAYRA. Además, por un lado, se desarrolla un análisis externo de las Startups (PESTEL), resaltando los proyectos de inversión en innovación y emprendimiento, mecanismos de financiamiento de Startups, tendencia de crecimiento en Startup, innovación en Startups Tecnológicas y regulación Legal para el funcionamiento de Startups. Por otro lado, se desarrolla un análisis interno de las startups estudiadas.

En el cuarto capítulo se desarrolla el diseño metodológico, el cual aborda los siguientes aspectos: Alcance metodológico que en la presente investigación es exploratorio y descriptivo, diseño metodológico que resalta el enfoque cualitativo de la investigación y la selección de un Estudio de Casos. Asimismo, se muestra el proceso de selección de casos, proceso de

investigación. Así como se señala las herramientas de recojo de la investigación como la entrevista a profundidad.

En el quinto capítulo, se presenta los hallazgos y discusión donde se presenta la sistematización de la información, codificación, y los hallazgos más importantes de las entrevistas realizadas referente al panorama actual de la atracción y retención de talento humano desde las startups estudiadas desde la perspectiva del empleador. Asimismo, referente al modelo adaptado de Worldatwork.

En el sexto capítulo, se presenta las conclusiones más resaltantes de la investigación. Adicionalmente, en el séptimo capítulo se presenta las recomendaciones. Finalmente, en el octavo capítulo se desarrolla las limitaciones y futuras líneas de investigación.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

De acuerdo al reporte del Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2014), el Perú ocupa el quinto lugar de los países con mayor emprendimiento del mundo y con una Tasa de Actividad Emprendedora de 28.8%. A pesar de la gran cantidad de nuevos emprendimientos, existe una tasa de discontinuidad de negocios que representa un 8%, alcanzando el sexto lugar a nivel mundial y el primera en la región. Asimismo, el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) (2016 citado en Cámara de comercio de Lima 2016) señala que los emprendimientos tienen un promedio de vida menor de 3.5 años y su tasa de mortalidad alcanza el 66,7% , debido un entorno desfavorable y baja productividad de innovación.

En este entorno cambiante y adaptable, basada en la satisfacción de las necesidades de los consumidores, surgen nuevas alternativas de negocios marcadas por la rentabilidad y autorrealización. De esta manera, surge un escenario basado principalmente en la creación de la propia empresa como emprendimiento; sin embargo, no todos los emprendimientos llegan a consolidarse; en muchos casos, la motivación inicial no llega siempre a concretarse. En este contexto incierto, se han ido manifestando a nivel mundial diversas soluciones, siendo una de ellas el modelo de “Startup” (Gil, Pasache & Jiménez, 2016). Las startups pueden ser consideradas como organizaciones temporales que persisten en la búsqueda de modelos de negocios escalables y replicables; estas operan bajo condiciones de extrema incertidumbre (Cavero, Quispe, Montoya & Monteza, 2017).

Según el informe emitido por el centro de desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2016), la innovación y la creación de nuevas empresas son factores determinantes para el incremento de la productividad en los países; asimismo, se genera una tendencia a nivel mundial por parte de los gobiernos hacia la adopción e implementación de políticas que fomenten la creación de startups y contribuyan con el fortalecimiento de sus emprendedores (Cavero, Quispe, Montoya & Monteza, 2017).. Ante esta situación, “los gobiernos, el sector privado y las universidades se activan para apoyar la creación de startups y confían cada vez más en su potencial transformador para las economías de la región” (OCDE, 2016, p. 18).

En el caso del Perú se ha creado y desarrollado programas que fomentan la creación de startups tanto en el sector público como privado a través de los últimos años. De esta manera, entre el periodo comprendido del 2012 al 2016, el Perú desarrolló estrategias de apoyo y soporte

a las startups, y extendió la matriz de instrumentos consolidando al programa nacional StartUp Perú (OCDE, 2016); esta iniciativa es liderada por el Ministerio de la Producción. Dentro de este marco de desarrollo y fomento de startups, el 77% del total que existen se encuentran ubicadas en Lima (OCDE, 2016, p. 19), por lo cual Lima es la ciudad en la que se encuentra un mayor potencial de desarrollo de empresas con dicho modelo de negocio.

A pesar de los esfuerzos por mantener estos negocios en marcha, muchos de estos fracasan. Según la CBINSIGHTS (2017), consultora especializada en trabajar para diversos fondos de capital de riesgo, mediante un informe tras haber encuestado a 101 startups detalló cuáles eran los 20 motivos principales por los cuales una startup fracasa. Entre los tres principales se destacan los siguientes: Ausencia de demanda señalado por el 42% de emprendedores, fondos insuficientes señalado por el 29% y no contar con el equipo adecuado, señalado por el 23% de los emprendedores quienes señalan que es esencial tener un equipo multidisciplinario para tener éxito.

Además, según la Revista Gan@Más, dentro del ecosistema en el que se desarrollan las startups en el Perú, denominado Ecosistema Emprendedor, una de las dimensiones es el factor humano, en el cual se explica que el equipo influye al desarrollo del emprendimiento para llevarlo adelante (2016).

Sin embargo, la Encuesta Nacional de Innovación (ENIIM), a cargo del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), menciona las principales limitaciones que enfrentan las empresas, independientemente del tamaño, son los costos elevados y la escasez del capital humano (2012). En el caso de empresas pequeñas, la escasez de capital humano calificado es la segunda limitante con 9,9% y tanto en la mediana como en la grande es la principal limitante con 11,1% y 10,9% respectivamente (INEI, 2012).

Las empresas enfrentan diversas adversidades, ya sea por “las fuerzas impulsoras como la tecnología, la naturaleza de la fuerza de trabajo, las crisis económicas, las tendencias sociales y la política mundial” (Robbins, 2004, p.604). Uno de los mayores desafíos que tiene una organización se basa en su activo principal: su gente (Münch, 2005). Las organizaciones que quieran seguir en el mercado deberán buscar la satisfacción de sus colaboradores, y ello se logrará mediante el diseño e implementación de estrategias de reclutamiento y retención de su talento humano, con el fin de contar con el personal adecuado para cada puesto. Como señalan Castillo y Daza (2011) atraer talento a una organización es fundamental, pero no solo debe consistir en ello sino buscar que pertenezcan por un largo periodo de tiempo. Ello se logrará ofreciéndoles adecuadas condiciones de trabajo para que estos talentos puedan agregar valor y garantizar el éxito de la empresa.

Pero, si reclutar talento es un desafío para cualquier organización, resulta mucho más difícil en compañías, como startup, de reciente creación, con limitaciones financieras y con un futuro incierto, cuyo éxito o fracaso depende en parte de la solidez del equipo humano que construyan sus fundadores. Por muy talentoso que sea un emprendedor, no puede realizar todo solo, requiere de personas capaces que le aporten a convertir su idea en éxito y a su startup en la gran empresa que ha idealizado. El equipo es una pieza clave, pero no basta con cualquier equipo, el emprendedor debe saber buscar a los mejores (Aguado & Arensburg, 2015)

Según explica Martha Diaz Barrera¹, en una entrevista para la revista Emprendedores, “los inversores reclaman a los emprendedores y a las startups que se rodeen del mejor equipo profesional y multidisciplinar que pueda sacar adelante el negocio. De nada sirve tener la mejor de las ideas si no se cuenta con socios aptos y calificados para ponerla en práctica” (2014 citado en Aguado & Arensburg 2015). Sin embargo, “los mejores” no son fáciles de encontrar en un mercado en donde existe tanta competitividad.

Para el caso de las startups, Aguado y Arensburg (2015) mencionan que estas cuentan con una cantidad de recursos escasos, los cuales son, en muchos casos, desventajas frente a otras empresas para poder competir por retener y atraer el talento humano que requieren.

Debido a ello, surge la siguiente interrogante: ¿cómo conseguir que el mejor talento quiera trabajar y permanecer en una startup?; es decir, qué prácticas debe realizar una startup peruana para atraer y retener al talento humano que necesita.

2. Objetivo General

Identificar y describir las principales prácticas de atracción y retención del talento humano utilizadas por seis startups peruanas: Crehana, Sportafolio, IFurniture, Tannder, Dinamo y qAIRa.

2.1 Objetivo Especifico

- Adaptar el Modelo de Recompensa Total *WorldatWork* al contexto de las startups peruanas en base a la opinión de expertos.
- Conocer el panorama general de la atracción y retención del talento humano en las startups de estudio desde la perspectiva de los empleadores.

¹ Fundadora de Talentoscopio, expertos en asesoramiento en Gestión de Talento Humano.

- Identificar y describir las prácticas de atracción y retención del talento humano que realizan dichas startups mediante el Modelo Adaptado de Recompensa Total *WorldatWork*.
- Validar los resultados obtenidos con la opinión de expertos.

3. Justificación

Esta investigación da a conocer cómo las startups de estudio en el Perú implementan prácticas de atracción y retención de talento dirigidas a sus colaboradores. Esto es conveniente, ya que organizaciones similares podrían tomar los hallazgos como referentes, para posteriormente implementar estas prácticas o adaptarlas según su rubro.

Así mismo, en el contexto actual de innovación y nuevos negocios consideramos que es de gran importancia investigar a los emprendimientos de las startups y con ello a todo el talento humano que hace posible que exista y siga escalando en el sector; puesto que es un nuevo modelo que crece cada vez más. El Ministerio de la Producción estima que el porcentaje de Startups aumentará en un 50% el 2017 con relación al 2016 (Villarán, 2017).

Además, la presente investigación es relevante ya que, a lo largo de la revisión bibliográfica, los estudios referente a las prácticas de atracción y retención del talento, para este tipo de negocio como son las startups, son limitados e inexistentes; por ello, se considera como una oportunidad de autenticidad poder aportar en este campo aún poco estudiado y analizado.

Por último, se da a conocer una herramienta adaptada al contexto de las startups peruanas que permite identificar las prácticas de atracción y retención del talento humano que se implementan en estas organizaciones.

4. Viabilidad

Para realizar la presente investigación se debe tomar en cuenta la disposición de recursos materiales, humanos y financieros (Rojas 2010 citado en Hernández, Fernández & Batista 2010), los cuales permiten la factibilidad y realización del estudio mediante la obtención de datos e información necesaria. Se cuenta con los contactos necesarios en las startups elegidas y la disponibilidad de cada una para aplicar la herramienta de recolección de información como son las entrevistas. Además, se cuenta con el apoyo de personal de las incubadoras, los cuales nos brindarán los contactos y la información necesaria sobre el panorama de las startups incubadas.

Respecto a las posibles limitaciones de la investigación, hemos identificado que uno de ellos sería la disposición de los trabajadores a participar de entrevistadas, así como su disponibilidad de tiempo de los mismos. Para resolver este problema se coordinará horarios de

entrevistas flexibles de acuerdo con la disponibilidad de los trabajadores. Finalmente, contamos con una limitación temporal, debido a que la investigación se realizará en un periodo de diez meses.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo se expondrá nuestro marco teórico, en cuál consiste en la recopilación de diferentes enfoques de autores especializados en cada uno de los temas tratados, los cuales abarcan seis tópicos centrales: La gestión del talento, atracción del talento humano, retención del talento humano, teorías referentes a los factores de atracción y retención de talento humano. Esta sección servirá de ayuda para poder entender la problemática y el análisis e interpretación de los hallazgos obtenidos.

1. Gestión del talento humano

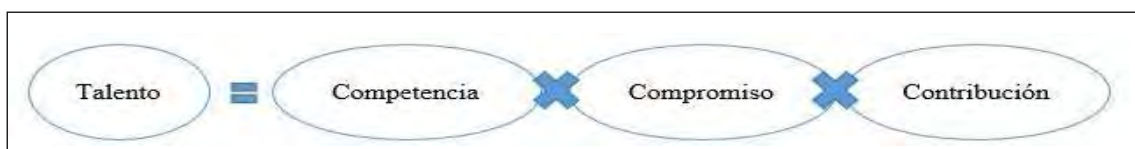
El término “talento” puede tener diferentes variaciones, según el sector y las organizaciones. El Instituto colegiado de personal y desarrollo (en inglés, “Chartered Institute of Personnel and Development”) ha definido el talento como aquellos individuos que pueden lograr marcar una diferencia en el desempeño de la organización, tanto a corto plazo como a largo plazo (CIPD, 2017). De igual manera, muchas organizaciones amplían sus definiciones a través de la mirada de todo su personal como “talento” (CIPD, 2017).

La gestión del talento es la atracción, identificación, desarrollo, participación, retención e implementación de aquellas personas de particular valor para la organización, por tener un “alto potencial” para el futuro o por su cumplimiento presente en la empresa (CIPD, 2017).

De acuerdo a McKinsey Consulting Group (1998 citado en Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin y Michaels 1998) en su artículo “The War for Talent”, analizó grandes compañías estadounidenses y, entre otras cuestiones, se concluyó que las empresas se enfrentarán en una guerra por el talento directivo senior, pues este se considera un factor clave para la creación de ventajas competitivas sostenibles. Este es solo un ejemplo de lo que representa la gestión del talento hoy en día pues representa un reto para las empresas.

La expansión de la tecnología y dinamismo competitivo hace de la gestión del talento un factor crítico del éxito en los actuales mercados (Alonso & García-Muina, 2014). Para Dave Ulrich (2016) el talento se resume en la siguiente fórmula:

Figura 1: Fórmula del talento



Adaptado de: Ulrich (2016)

Competencia hace referencia a las habilidades, conocimientos y valores que se requieren para los trabajadores, el compromiso es la disposición para realizar el trabajo y finalmente, la contribución es encontrar el significado y propósito en el trabajo que se está realizando (Ulrich, 2016). Los profesionales en Recursos Humanos trabajan de la mano con los líderes, mejorando e identificando estas tres dimensiones y diseñando los planos de la cultura y el talento para que los líderes los construyan (Ulrich, 2016).

2. Atracción y retención de talento humano

2.1 Atracción de talento humano

Gardner (2002) considera que el capital humano es un recurso clave para adaptar a las organizaciones con la competencia mundial. Por ello, las organizaciones compiten entre sí para atraer y retener a los mejores talentos a fin de mantener sus operaciones y continuar creciendo en el mercado laboral. Para que se realice eficientemente lo antes mencionado, se pueden usar varios recursos para lograrlo, que incluye las máquinas, el capital y los hombres, de estos recursos, el más importante de todos ellos son las personas (Kehinde, 2012).

No obstante, diferentes investigaciones revelan que la capacidad de una organización para atraer y retener talentos son los asuntos más críticos de la gestión de personas, que enfrentan las organizaciones actualmente (Hughes & Rog, 2008).

Un estudio realizado por CENTRUM y el Institute for Management Development, escuelas de negocio más importante en el mundo, presentaron un Informe “*Ranking del Talento Mundial 2015*”, el cual se evalúa a 61 países según la capacidad que tienen para desarrollar, atraer y retener talento. Este estudio evidenció que el Perú con respecto al año 2014 ha descendido del puesto 57 al puesto 59, lo cual genera que se encuentre entre los últimos 5 puestos. Además, se cuenta como el indicador más fuerte al factor de “Atracción de talentos”, la cual analiza la capacidad de un país para atraer talento calificado, la fuga de talentos, el nivel de motivación de los trabajadores, etc.

Debido a lo anterior, es importante que las empresas sepan reconocer y tener en claro su importancia para la organización. Gardner (2002) considera que la tierra, el capital y los activos fijos han dejado de ser los recursos clave para que las organizaciones sean altamente competitivas en la economía. Actualmente, se considera que el activo más importante que tiene una empresa es su personal (Münch, 2005).

Por ello, existe gran interés por parte de las organizaciones de poder gestionar adecuadamente a sus trabajadores. El área de Recursos Humanos tiene como reto encontrar trabajadores que tengan las habilidades adecuadas para realizar las tareas asignadas

adecuadamente (Scullion & Collings, 2006). Sin embargo, la gestión del talento es un desafío para todas las organizaciones en el contexto de la globalización (Gardner, 2002). Este énfasis en las habilidades es relativamente reciente y representa un cambio de paradigma en la gestión de la organización para obtener una ventaja competitiva mediante la gestión del capital humano.

Por lo tanto, la competitividad de la empresa dependerá de su capacidad para atraer trabajadores talentosos. La atracción de talento aparece en la literatura principalmente en tres enfoques: En primer lugar, existe un enfoque que considera que existen varios tipos de trabajadores en las empresas, algunos más talentosos que otros y, por lo tanto, más valiosos (Huselid, Beatty & Becker, 2009). Este enfoque quiere decir que los esfuerzos de las compañías deben enfocarse en la administración y atracción de estos trabajadores. En segundo lugar, se considera que la gestión del talento debe ser global porque todos los empleados son valiosos (Münch, 2005). Por último, se encontró un enfoque que combina las dos anteriores, puesto que considera que debe existir propuestas diferenciadas para la atracción de distintos talentos (Matos, Matos, Miguel & Rodriguez, 2012). Estos enfoques evidencian que las organizaciones utilizan diferentes tácticas para poder atraer a los trabajadores con diferentes perfiles. Algunos autores han afirmado que las empresas que eligen talento con tácticas adecuadas son las que tienen más éxito (Huselid et al, 2009).

La importancia de la atracción de talento se da cuando comenzó la “guerra por el talento”, debido a que las empresas han estado experimentado algunos retos específicos de la gestión del talento (Chambers et al, 1998). El problema es la escasez de talento, por lo que el desafío no solo abarca identificar a los candidatos adecuados para los puestos, sino en cómo atraerlos (Gallardo, González, Martínez & Pardo, 2012). Además, la preocupación por la escasez de talento es a nivel mundial. Las empresas de todo el mundo compiten por el mismo grupo de talentos. Por ello, las organizaciones deben adaptar las mejores prácticas globales de la gestión del talento y, al mismo tiempo, adaptar los requisitos locales y el mercado laboral local (Stahl, Bjorkman, Ferndale, Morris, Paauwe, Stiles, Trevor & Wright, 2012).

Debido al alto nivel de competitividad para atraer talento, éstas deben centrarse en crear una imagen diferenciada y atractiva como organización. Según Tarique y Shuler (2010), el objetivo debe ser atraer a los mejores y luego buscar los puestos adecuados, en vez de atraer personas con un cierto perfil para determinados puestos. Por ello, el área de Recursos Humanos ha comenzado a tener mayor importancia para las empresas para desarrollar mayor reputación en el mercado laboral, marca empleadora, para atraer talento con facilidad. Según Fombrun, se entiende a la marca empleadora como un activo intangible dentro de una organización que define

las acciones pasadas y futuras de la misma, así como todos los componentes que la hacen diferente a su competencia (1996).

La marca del empleador incluye el desarrollo de la imagen de una organización para atraer a los empleados. Asimismo, para atraer al mejor talento, la marca organizacional es una estrategia útil a fin de obtener una ventaja en el mercado global altamente competitivo. Sin el desarrollo de una buena imagen de la marca se vuelve difícil atraer a los talentos adecuados (Horvat, 2009). Tener una reputación positiva puede generar que la empresa se vea “atractiva” para que los profesionales quieran pertenecer a la organización. Las empresas deben demostrar por qué los candidatos deben elegir su empresa y por qué deberían quedarse cuando tengan muchas otras oportunidades. Las empresas que no cuenten con un claro proceso de contratación podrían ser excluidas cuando se trata de atraer a los mejores talentos (Vozar, 2014).

Otro autor que concuerda con ello es Tarique y Schuler (2010), el cual considera que las empresas no solo deben atraer talento de la manera tradicional sino implementar una estrategia más innovadora y atractiva para que los talentos formen parte de la organización. Por ejemplo, la estrategia tradicional consistía en contratar al personal mediante la referencia de un conocido y la boca a boca, mientras que con la aparición de Internet las nuevas generaciones han modificado la forma en lo que se buscan oportunidades laborales (Luquero, 2014). En efecto, una de las herramientas más utilizadas en el siglo XXI por las organizaciones y los profesionales para buscar, identificar y atraer talentos, son las redes sociales (Evans, Pucik, & Bjorkman, 2002).

Por todo lo antes mencionado, las organizaciones para tener éxito en el mercado laboral deben adaptarse a un mundo globalizado (Brewster, Sparrow, & Vernon, 2007). Estos mundos son cada vez más competitivos, por lo que atraer y retener el talento se ha convertido en una preocupación principal de las organizaciones. Las compañías deben entender la importancia de tener al personal idóneo y deben comprender los factores que influyen en la toma de decisiones de los talentos para postular a una empresa y el papel de la marca empleador para atraer el capital humano que mejor se adapte y contribuya a los objetivos estratégicos de una organización (Kagwiria, 2013).

2.2 Retención de talento humano

De acuerdo con Dibble (2001), el siglo XXI ha traído cambios en la manera de comprender la función que tienen los empleados en las organizaciones. Para las empresas, los empleados pueden significar la diferencia entre ganar o perder. Por ello, retener al “personal clave” se convierte en punto central de las compañías para tratar esta problemática.

Chambers et al. (1998) considera que la retención de talento humano es un estado donde los empleados por su propia voluntad deciden trabajar y permanecer en una organización. Además, afirma que esta relación debe ser duradera y constante, por lo que la organización debe ser capaz de vincular al empleado por valores comunes y la forma en que la compañía responde a las necesidades de los empleados.

La atracción y contratación de empleados es solo el comienzo de la creación de una fuerza de trabajo. Sigue una nueva inducción más alta, al abordar y retenerlos. Los empleados pueden estar atraídos y disponibles por pertenecer a una empresa, pero retenerlos depende de las capacidades de la organización (Schuler, 2007).

No obstante, este tema, en los últimos años, se ha convertido en una problemática que debe combatir el área de recursos humanos de todas las organizaciones, ya sea del sector privado o público (Gonzales, 2009). Otro autor que comparte la misma idea es Cascio (2014), el cual menciona que el tema de retención de empleados sigue siendo un problema crítico para los gerentes y las organizaciones, pues los valores relacionados con reclutar, seleccionar y capacitar a nuevos trabajadores pueden exceder el salario anual para el puesto que ocupa.

Hausknecht, Rodda, y Howard (2009) consideran que la retención del personal son las prácticas y los procesos que utiliza una organización para que sus empleados valiosos no abandonen su puesto de trabajo. Además, ellos consideran necesario que las empresas incorporen medidas para motivar y alentar a que los trabajadores trabajen de manera óptima y pueda quedarse un largo periodo de tiempo en la organización.

La importancia de la retención de talento radica en que la alta rotación de talento es perjudicial para la productividad de una empresa porque los costos de atracción son altos. Schuler (2007) afirma que la retención de empleados calificados es un gran desafío, ya que el entorno empresarial de hoy en día se ha vuelto muy competitivo, lo cual hace que sean un importante factor de diferenciación. Ellos han demostrado que la retención de empleados talentosos se ha vuelto más difícil, ya que estos se sienten atraídos por más de una organización con varios tipos de incentivos. Además, consideran que los impactos de la rotación de empleados en las organizaciones tienen un gran alcance y pueden poner en peligro el logro de los objetivos de la organización. Para Echols (2007), existen dos tipos de costos, frente a la rotación del personal: Directos e Indirectos. Los costos directos se refieren a costos de rotación, costos de transición y reemplazo, y los costos indirectos a la pérdida de producción, niveles de rendimiento reducidos, horas extras innecesarias.

Otro autor que considera la importancia sobre la retención es Pérez (2008), quien afirma que la retención del personal es fundamental porque el empleado, al permanecer un periodo

considerable de tiempo, se convierte en un depósito de conocimiento, pues mientras más tiempo se encuentre en la empresa podrá nutrirse de habilidades y, con ello, generar una mejor calidad y rapidez en su trabajo. Asimismo, el conocimiento que poseen los trabajadores en una empresa representa una ventaja competitiva, haciéndolos únicos en el mercado laboral; por eso las empresas deben enfocarse en la retención del personal (Christensen & Rog, 2008).

Toracco (2000) afirma que este tipo de conocimiento es reconocido como uno de los activos intangibles más valiosos con los que cuenta una organización. Además, considera que la mayoría de las organizaciones carecen de un plan estratégico para retener y aprovechar el valor del conocimiento (Toracco, 2000). Este plan de retención debe abordar cada una de las áreas en las que se puede generar insatisfacción o falta de compromiso al colaborador. Además, las buenas prácticas de retención permiten desarrollar talento en los colaboradores y que se encuentren motivados para que se queden más tiempo en la organización, mientras que las malas prácticas generen que los nuevos miembros del personal no se adapten a la cultura organizacional o, en el peor de los casos, abandonen la empresa. Además, la estrategia de contar con una buena retención de talento garantiza que los empleados se alineen y logren los objetivos de la empresa, la satisfacción del cliente y una planificación eficaz de la sucesión (Mello, 2007).

2.3 Teorías referentes a los factores de atracción y retención de talento humano

Anteriormente, se ha definido qué es atracción y retención de talento, así como su importancia en cualquier organización. Ahora bien, para entender cuáles son los factores que permiten la retención es pertinente ahondar en las teorías de motivación para poder entender cómo las startups se desenvuelven en el tema de investigación. A pesar de que ninguna de las teorías clásicas de la motivación se adecua a al contexto de las startups, la mezcla y los diferentes enfoques de estas teorías son capaces de dar una perspectiva del fenómeno. Debido a ello, presentaremos a los tres autores más relevantes en el desarrollo de las teorías de motivación con la finalidad de tener una base teórica con la cual, posteriormente, se pueda analizar las prácticas de atracción y retención de talento que utilizan las startups, casos de estudio.

Es importante señalar que en la actualidad existen diversos aspectos tangibles e intangibles que se han convertido en factores claves para que las personas tomen decisiones y puedan ofrecer sus servicios en una determinada empresa; por ello, el área de recursos humanos tiene un rol determinante en el proceso de atracción y retención del talento (Hiltrop, 2002). Los factores de atracción y retención son las oportunidades de crecimiento y desarrollo de habilidades para las empresas que están buscando adquirir personal valioso a su organización; identificarlas

ayudará a visualizar sus deficiencias, realizar mejoras y aumentar la capacidad de encontrar empleados potenciales (Madero, 2010). En este sentido, el primer autor que se consideró para la presente investigación es Abraham Maslow ya que sus investigaciones siguen siendo una influencia en la teoría de las empresas y, además, fue en la psicología humanística de su época la más adelantada (Leonard, 1978 citado en Maslow, 1991).

Maslow, como lo explica en su libro “La Teoría de la Motivación Humana” clasifica por categorías y niveles las necesidades humanas (Anexo A1), según la importancia de la persona que las contiene. Se presentan cinco niveles, de tal forma que para que una necesidad sea motivadora, necesariamente las de orden inferior deben ser cubiertas, para luego cuando estas últimas sean satisfechas dejen de ser motivadoras (Maslow, 1991).

En primer lugar, las necesidades fisiológicas son aquellas que están asociadas a la supervivencia del organismo humano, por ejemplo, comer, dormir y mantener una adecuada temperatura corporal. Cuando no se logran satisfacer en un largo tiempo estas necesidades, las demás toman un segundo plano, pierden importancia y dejan de existir. En segundo lugar, las necesidades de seguridad están asociadas a mantenimiento de un estado de seguridad y orden, por ejemplo, necesidad de estabilidad, sentirse seguro, tener orden, dependencia, protección, estas la mayoría del tiempo se ven reflejadas en las expresiones de miedo como perder la vida, sentirse débil o vulnerable frente a ciertas circunstancias. Por otro lado, las necesidades sociales o de pertenencia son las que se relacionan con la naturaleza social de los individuos; por ejemplo, necesidad de ser aceptado, vivir en un barrio, un buen ambiente familiar, entre otros. Con respecto a las necesidades de reconocimiento o estima, se pueden diferenciar en altas y bajas. El alta concierne a la necesidad de amor propio como lo es la autoestima, respeto por uno mismo y autoevaluación. Por otro lado, la baja se refiere al respeto por los demás individuos: aprecio, estatus, reputación, gloria, dominio, entre otros.

Por último, las necesidades de autorrealización solo pueden lograr satisfacerse una vez que todas los niveles inferiores se han satisfecho en su totalidad. Finalmente, se obtiene la sensación de éxito personal.

Otro autor relevante en este tema es Frederick Herzberg, reconocido por proponer la teoría de los factores motivacionales e higiénicos, ser un reconocido psicólogo de su época y ser una influencia en los temas de gestión de empresas (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1967). Según la teoría mencionada, Herzberg et al. explica que el rendimiento de las personas cambia de acuerdo al nivel de satisfacción que este percibe (1967). Este autor clasificó los motivadores en dos categorías: factores de higiene y factores de motivación (Anexo A2).

Los primeros hacen referencia al contexto en el cual se encuentra la persona laboralmente y en caso estos no se encuentren presentes la persona se puede desmotivar: salario y beneficios, ambiente físico, relaciones con el supervisor, seguridad laboral, relaciones con los compañeros de trabajo. Cuando estos factores higiénicos logran ser óptimos, evitan que las personas se sientan insatisfechas; por el contrario, si estos están en pésimas condiciones, causan una insatisfacción en los colaboradores.

Por otro lado, los factores de motivación, están orientados al cargo y deberes relacionados en torno a este. Son estos los factores que originan un efecto de satisfacción a largo plazo y puede provocar aumentos de productividad: ascensos, libertad, reconocimientos, libertad de decisión, entre otros. (Herzberg et al., 1967).

Finalmente, Victor Vroom, profesor de la escuela de dirección de Yale, indica que una persona suele actuar según la creencia que, tras realizar una acción, recibirá una recompensa. Vroom, indica la siguiente formula: $\text{Motivación} = \text{Valencia} \times \text{Expectativas} \times \text{Instrumentalidad}$

La valencia mide la importancia o valor que la persona concede a la posible recompensa que lograría luego de realizar un trabajo. La expectativa es la relación entre el desempeño y el esfuerzo; es decir, la confianza que la entrega en lograr o no los efectos esperados. Por último, la instrumentalidad mide el límite de creencia de una persona sobre las posibles recompensas que le otorgará su empresa. En el caso que algunos de los factores no existiesen, no existiría motivación.

En síntesis, se puede decir que las teorías de motivación examinadas han complementado las ideas de otros autores, como se observa en el gráfico del Anexo A3 todas estas están relacionadas y ello ha permitido la creación de nuevas perspectivas a la mayoría de los contextos y sea más flexibles. El primer autor mencionado, Maslow, con la teoría de necesidades, propuso un enfoque centrado en los trabajadores, ello generó una jerarquía de necesidades. Esta teoría es la del segundo y tercer autor, Herzberg y Vroom. Debido a que estas últimas, complementaron la idea de Maslow; en otras palabras, Herzberg profundiza los factores de satisfacción e insatisfacción de los trabajadores y Vroom se enfocó en el desarrollo del desempeño de los colaboradores dentro de una organización. Como se puede ver en el Anexo A3, las teorías presentadas se complementan entre sí, no son excluyen y ello nos permite englobarlo en una teoría.

La presente investigación, no toma ninguna de las teorías de motivación descritas ya que se apartan del contexto disruptivo y novedoso en la cual se encuentran las startups y más al tema de atracción y retención de talento en las startups peruanas. Cabe resaltar, si bien ninguna de las teorías logra abarcar de manera perfecta el modelo de recompensa total WorldatWork, el cual será elegido y analizado en la sección posterior, logra explicarlo desde los diferentes enfoques

presentados. Por ello, se presentaron las teorías de motivación tradicionales que permitirán construir una base teórica para luego analizar la motivación en el contexto particular de esta investigación.

3. Recompensa total

La complejidad del mundo empresarial ha ocasionado que las organizaciones compitan por sobrevivir. Como resultado, las organizaciones están apostando por desarrollar estrategias para atraer y retener empleados de calidad, ya que se considera un factor determinante para el éxito de la organización. Por lo tanto, para que las compañías tengan ventaja competitiva dependerá de la implementación de ideas innovadoras que satisfagan las necesidades de los empleados (Anku-Tsede, 2013).

A lo largo del documento se ha ido analizando los conceptos, importancia y factores de atracción y retención del talento humano, los cuales no solo se basan en una remuneración salarial, sino también otros beneficios que engloba la Recompensa total (Bratton & Gold, 2003), de tal forma que incluya todo lo que los empleados valoran como parte de su relación con el empleador (Medcof & Rumpel, 2006).

En la primera parte de la presente sección se ahonda en el concepto de lo que significa recompensas totales y su importancia en la organización como una estrategia para atraer y retener talento. Finalmente, se expondrán los modelos más representativos a nivel mundial, además, de explicar detalladamente sus respectivos componentes.

3.1 Importancia de la Recompensa Total

Las empresas están optando por implementar modelos de recompensas totales, ya que este sistema mejora la motivación y productividad de los empleados, lo que genera un mayor desempeño en la organización (Deepro, 1994). Para Bussin y Toerien (2015), el concepto de recompensas totales surgió como nueva forma de integrar las compensaciones y beneficios, con otras formas tangibles e intangibles que las empresas buscan para atraer, desarrollar y retener talento. Según diferentes autores, las recompensas totales pueden clasificarse en dos categorías: financieras y no financieras (Syed. & Adeel, 2007). Para Armstrong & Brown (2006), considera que las recompensas financieras son recompensas tangibles que surgen del acuerdo entre el empleador y los empleados en relación con el pago y los beneficios. Las recompensas no financieras, por otro lado, son intangibles relacionadas con el clima laboral, el aprendizaje, beneficios, desarrollo, etc.

Similarmente, Manas y Graham (2003) señalan que la recompensa total se basa en dos tipos: directa e indirecta y cada aspecto se forma un todo integrado y coherente. La de tipo directa son las recompensas tangibles o pactadas entre el empleador y los empleados; por ejemplo, el pago y los beneficios. En cambio, la de tipo indirecta se refiere a las recompensas intangibles relacionadas con el desarrollo, la experiencia laboral y el aprendizaje. Es por ello que estos autores concuerdan que el enfoque de recompensa total es holístico; es decir, se toma en cuenta todas las formas en que los empleados pueden ser recompensados con el objetivo de satisfacer sus necesidades.

Pero este sistema de recompensa total se basa en estas dos categorías, ya que, si bien el elemento financiero es fundamental para atraer y retener al personal, la competencia puede copiar fácilmente o superar la oferta. Por el contrario, las recompensas no financieras diferencia a la organización en el mundo laboral y le dan una ventaja competitiva (Armstrong & Brown, 2006). Es decir, que además del pago fijo, existe otro tipo de recompensas que también es valorado por los empleados. Pero, Rynes, Gerhart y Minette (2004) aconsejan a los gerentes que, si considerarán como herramientas las recompensas financieras y no financieras para atraer, motivar y retener a los empleados, sería un error concluir que las recompensas monetarias no son muy importantes. Por lo tanto, Swanepoel, Erasmus, Van Wyk y Schenk (2000) recomiendan que para que la organización atraiga y retenga talento, su sistema de remuneración debería proporcionar variedad de recompensas a sus trabajadores para que estos se sientan satisfechos cuando comparen sus compensaciones con las que reciben otros trabajadores con puestos similares en otras organizaciones.

Actualmente, las organizaciones se están dando cuenta de ello y están descubriendo la necesidad de insertar prácticas de compensación total para recompensar las habilidades de sus empleados talentosos (Schlechter, Hung & Bussin, 2014). Las empresas que inserten adecuadamente las mayores recompensas (sean monetarias o no) tienden a atraer a la mayoría de los postulantes y, por lo tanto, pueden contratar y retener al personal idóneo para el puesto (Swanepoel et al., 2000). Según Moncarz, Zhao y Kay (2009) afirma que las compañías que tienen sistemas de recompensas basados en las necesidades de su personal experimentan una menor rotación de empleados.

La importancia de implementar recompensas totales, según Lawler (2003), es que una estrategia de recompensa diseñada adecuadamente puede motivar a los empleados a desarrollarse y darles el poder de influir en su desempeño. Para Manas y Graham (2003), por otro lado, afirma que una estrategia de recompensa tendría un impacto positivo para que los empleados puedan lograr los objetivos y metas en conjunto, la cual no está basada en luchas competitivas entre ellos;

por lo que, se logrará equilibrar las recompensas extrínsecas e intrínsecas. Además, Heinen y O'Neil (2004) consideran que implementar este concepto es fundamental para abordar los problemas de atracción y retención, ya que crea una experiencia laboral en la que se satisface las necesidades de los trabajadores y los alienta a dedicar más esfuerzo. Según Armstrong y Brown (2006), permite satisfacer las necesidades individuales, ya que los empleados se vinculan más con la organización porque responden a esas necesidades individuales especiales. Estas recompensas sirven como una ventaja competitiva en el mercado de reclutamiento, el cual es mucho más difícil de replicar que las prácticas de pago individuales.

Además, otra de las importancias de implementar recompensas totales es que pueden lograr múltiples objetivos como: Atraer talento, retener talento, motivar empleados, gastar dinero sabiamente en compensaciones, alinear a los empleados con las estrategias de la organización y recompensar el comportamiento de los empleados (Reddick & Cogburn, 2008).

Según Wright, Wright y Parker (2001), la tarea de desarrollar un modelo de recompensa suele ser un desafío para la organización, pero es necesario para ser competitivo. Este autor considera, que los modelos no pueden copiarse de otra organización, sino que deben diseñarse y desarrollarse dentro del entorno de ventajas y desventajas de cada organización. Por lo tanto, para desarrollar una estrategia de recompensa total requiere del apoyo de la gerencia. Es importante que los que se encuentran en el mando, desarrolle un plan que involucre a los empleados, ya que son la principal ventaja competitiva de la organización. También se requiere que los gerentes brinden recompensas que sean valoradas, vinculadas a las necesidades de los empleados (Mullins, 2010).

Además, los directivos no solo deben imitar los sistemas de recompensa de otras organizaciones, sino que deberían enfocarse en obtener la combinación adecuada de recompensas financieras y no financieras para motivar a su personal y poder alcanzar sus objetivos estratégicos. Como dice Morris (2006), la gerencia debe crear una estrategia de recompensa total personalizada que se adapte mejor a sus objetivos comerciales y a su capital humano, ya que esto le da una ventaja competitiva y la diferencia de sus competidores. Los directivos deben tomar conciencia que involucrar a los empleados en el diseño de la estrategia de recompensa total favorecerá su aceptación y compromiso hacia la estrategia propuesta (WorldatWork, 2006).

Después de la revisión bibliográfica, cabe resaltar que las recompensas financieras no son todo el paquete de recompensas que puede otorgar una organización, sino que es solo una parte y no son suficientes para atraer y retener al talento. Además, para que se genere un beneficio entre el empleado y el empleador, la implementación de un modelo de recompensa total debe abarcar las recompensas financieras como las no financieras. Se debe adoptar un sistema de recompensa total con un enfoque amplio para obtener una ventaja competitiva sostenible.

3.2 Modelos de Recompensa Total

3.2.1 Modelo de HayGroup

En la década de los 90's, Hay group desarrolló un modelo de recompensas totales a partir de las necesidades de la organización y de los empleados. Estas recompensas pueden lograr que una empresa sea atractiva y una baja rotación del personal (Pradeep, 2016).

Este modelo denominado “*Total Reward Framework*”² señala que las estrategias de recompensa deben estar enlazadas con los objetivos de la empresa para ser más efectivas. Además, eso ayudará optimizar las recompensas, sin importar cuan desafiantes sean las condiciones. Ello influye en el comportamiento de los empleados, ayuda al rendimiento del negocio y genera un lazo de compromiso, pues los trabajadores se vuelven más proactivos y ayuda a atraer a nuevos talentos (HayGroup, 2011).

Como se puede visualizar, en el Anexo B este modelo está formado por cinco componentes:

- **Compensación fija:** Este tipo de recompensas se refiere a las recompensas básicas con las que debe contar un trabajador y que se encuentran estipuladas en un contrato laboral. Dentro de esta categoría podemos encontrar las variables de sueldo base y pago por horas extras.
- **Compensaciones variables:** Se refiere a los beneficios adicionales que se le puede otorgar a un trabajador. Las variables de esta categoría pueden ser los bonos anuales que se le puede dar al trabajador y un bono por su esfuerzo por cumplir alguna meta.
- **Compensaciones intangibles:** Se refiere a todas las recompensas que no se pueden observar pero que el empleado está consciente que existe y que valora dentro de una organización. Estos pueden ser el reconocimiento verbal por parte del empleador al empleado, el clima laboral con el que cuenta una organización, etc.
- **Beneficios:** Para completar la compensación salarial se implementan beneficios adicionales. Estos modelos pueden incluir, los beneficios de salud privada o estatal, jubilación, horario flexible, etc.
- **Incentivos de largo plazo:** Este rubro se refiere más a la organización, en cuanto a la visión, misión y valores que forja una empresa y que en un periodo de tiempo serán valoradas por los empleados; es decir, la cultura organizacional que se genera.

² Traducción propuesta: Marco de recompensa total

Este modelo ha sido incorporado a varias empresas y se comprobó que el tener una estrategia de recompensa total están más comprometidos, productivos y satisfechos en su centro de trabajo. La ventaja de este modelo es que se tiene un enfoque equilibrado que garantiza que estos gastos extras sean rentables para la organización y los empleados sean atraídos y permanezcan más tiempo en la empresa (HayGroup, 2002).

Otros beneficios que se puede encontrar con la implementación de esta estrategia es que se permite alinear el reconocimiento individual y empresarial y, así poder crear una cultura organizacional; la empresa será capaz de tener un modelo diferenciado y competitivo, que permita reflejar el valor interno y externo e la organización; permite desarrollar recompensas totales más rentables para generar la satisfacción y retención del personal; y genera un compromiso no solo del empleado sino también de los gerentes encargados, para en conjunto lograr los objetivos de la organización. (HayGroup, 2011)

3.2.2 Modelo de Towers Wastson ³

Para esta consultora el término de “recompensas totales” siempre ha existido en el diccionario de recursos humanos, pero, en estos últimos años, las empresas se han centrado en implementar este concepto. Ello se debe a la fuerte competencia por los talentos y la escasez de trabajadores con habilidades idóneas para el puesto. Además, este modelo trata de eliminar las ideas equivocadas que creen saber los empleadores con lo que realmente quieren los empleados en un centro laboral y permite crear dentro del área de recursos humanos una experiencia atractiva e integral (Towers Watson, 2012).

Por ello, la consultora desarrolló un modelo sobre el tema en cuestión, implementando la estrategia de recompensa total, en el centro del prototipo, como el elemento más importante con el que puede contar una organización. En el siguiente grafico se presente el modelo de Towers Watson:

Como podemos observar en el Anexo C, la propuesta de valor al empleado lo conforman tres componentes principales que reflejan cómo los empleados visualizan las recompensas totales. Además, cada componente comprende un conjunto de programas que se pueden desarrollar en una organización para atraer, satisfacer las necesidades de los empleados; mediante lo que valoran en un ambiente laboral.

El primer elemento es la recompensa fundamental, que tiene que ver con los salarios de acuerdo con ley que todo empleado debe tener. Esta categoría detalla las variables de seguridad

³ Organización americana que brinda servicios profesionales; entre sus líneas de negocio las más resaltantes son la gestión de riesgos y consultoría en talento humano.

y estabilidad que busca un trabajador. Además, como se visualiza en modelo, proporciona una variedad de estrategias (Salario Base, gratificaciones, jubilación, cuidado de la salud, iniciativas de bienestar, Vacaciones, descuentos corporativos) que los empleadores pueden desarrollar de diferentes maneras, ya sea implementando todas o algunas; ello dependerá de lo que la empresa pueda solventar y de lo que se requiera para atraer y retener talento.

El segundo componente está basado en el rendimiento, para impulsar una cultura de alto desarrollo, por lo que la empresa debe crear estrategias de beneficiar al empleado que se esfuerza por lograr sus objetivos. Además, implementaron esta categoría ya que consideran que es un factor crítico en mundo actual; puesto que se busca que los empleados obtengan recompensas justas por resultados medibles. En la actualidad, retener a los trabajadores talentosos depende de reconocer la contribución que hacen estos empleados, a través de estrategias como Salario variable, incentivos a corto plazo y largo plazo, reconocimiento y participación en los beneficios.

El ultimo componente está relacionado con la Carrera y Medio Ambiente, lo que ayuda a los empleados a desarrollarse profesionalmente y desenvolverse eficientemente en el entorno laboral. Esta categoría está más relacionada con los elementos tangibles e intangibles para garantizar un buen clima laboral. Para Tower Watson, es importante implementar estrategias y desarrollarlas para determinar cómo se sienten los empleados dentro de la organización; ignorar ello puede causar riesgos fatales como la alta rotación de los trabajadores. Además, dentro de este componente podemos encontrar como estrategias el entrenamiento y desarrollo profesional, programa de mentores, línea de carrera, programa de movilidad de talentos, programas de trabajo flexible y programas de responsabilidad social.

La importancia del modelo radica en que una organización será capaz de: Alinear las estrategias comerciales con las estrategias de recompensa total; Respaldar las prioridades y objetivos que la empresa espera con sus trabajadores; Optimizar el gasto total ya que se especializa en crear beneficio intangible y permite que los costos de rotación disminuyan; Al enfatizar la capacitación y las habilidades técnicas, el conocimiento de los empleados puede ser un factor clave para impulsar la lealtad de los clientes; Y, crear una cultura organizacional y un entorno de trabajo que se convertirá en una ventaja competitiva en los competidores (Towers Watson, 2012).

Por ello, las organizaciones deberán buscar recompensas totales integrales, partiendo en relacionarlo con la visión y comprender el estado actual de la empresa. Es decir, para implementar los programas de recompensa, se debe cuantificar la cantidad de gastos extras en los que puede incurrir una organización, al menos aquellas estrategias en los que se necesita el valor monetario,

y así poder determinar si el diseño concuerda con las metas de los recursos financieros, operativos y de recursos humanos (Towers Watson, 2016).

3.2.3 *Modelo de WordatWork*

WorldatWork (2006) define la recompensa total como todas las herramientas que puede utilizar una organización para atraer, motivar y retener a los empleados talentosos, esta recompensa introduce todo lo que el empleado percibe como valioso en el ámbito laboral.

Este modelo de recompensa total, desarrollado por esta consultora, permite reflejar los componentes estratégicos que realiza una organización hacia sus empleados para que las organizaciones puedan atraer y retener a los empleados (WorldatWork, 2018). El siguiente gráfico refleja el modelo WorldatWork:

Como se puede visualizar en el Anexo D este modelo admite que las recompensas totales se generan en relación con sus estrategias comerciales, estrategias del área de recursos humanos y a la cultura organizacional con la que cuenta una organización (WorldatWork, 2008).

Además, según este modelo, propone seis componentes que debe incluir un modelo de compensación dentro de una organización:

- **Compensación:** Se refiere al pago por servicios prestados, estos pueden incluir los pagos fijos y variables (por su tiempo, esfuerzo y habilidad). El pago puede definirse como elementos financieros directos, como el pago base, programas de porcentajes de acciones y capital, y programas de reconocimiento monetario (Medcof & Rumpel, 2006).
- **Beneficios:** Para completar la compensación salarial se implementan programas adicionales. Según Gross y Friedman (2004), los beneficios incluyen salud, protección de ingresos, horario flexible, entre otros beneficios. Estos programas adicionales, están relacionados con las necesidades y preferencias de los empleados. Otros autores que comentan sobre estos beneficios son Medcof y Rumpel (2006), quienes consideran que estos beneficios se basan en las compensaciones financieras indirectas, como beneficios de salud, planes de jubilación, planes de ahorro, vacaciones y otros días de descanso.
- **Eficacia de la vida laboral:** Es un conjunto de prácticas y políticas que apoyan a generar un buen clima laboral para lograr el éxito de los empleados en el trabajo y en el hogar. Según, Ruddy (2000), se refiere a programas para la convivencia en el trabajo, actividades para el empleado, programas de asesoramientos financiero o de salud y otras actividades que contribuyen a una mayor calidad de vida.
- **Reconocimiento:** Las recompensas en relación con el reconocimiento es un aspecto más importante para las prácticas de atracción y retención, ya que influyen en la satisfacción de los empleados (Hatrice, 2012). El trabajador al sentirse parte de la organización espera poder

desempeñarse de la mejor manera y de alcanzar el éxito. Además, el hecho de que los trabajadores reciban reconocimiento por su labor puede verse como un acto de apoyo para los empleados, y aumentará el desempeño organizacional. (WorldatWork, 2018). Como parte de los reconocimientos, el empleador puede brindarles “premios” que pueden ser tangibles o intangibles (Reconocimiento verbal, trofeos, certificados, cenas, bonos, etc.)

- **Gestión del rendimiento:** Se refiere a la demostración de habilidades, la retroalimentación, la evaluación y la mejora continua de los miembros de la organización. Ello se logra alineando a los colaboradores hacia misión, visión y objetivos de la compañía. (WorldatWork, 2018).
- **Desarrollo y oportunidad de carrera:** Este elemento se refiere a que la empresa pueda involucrar planes para que los empleados avancen profesionalmente, ello genera que los empleados aumenten sus habilidades y competencias; la línea de carrera puede ser un factor determinante para la atracción y retención de talento. (Gross & Friedman, 2004)

Una de las importancias de este modelo es que todos estos componentes pueden desempeñar un factor determinante para atraer, retener y motivar al talento humano. Por lo tanto, implementarlos se puede obtener resultados favorables para los empleados, ya que puede reflejarse en la satisfacción y compromiso de estos hacia la empresa.

Es decir, los trabajadores que se encuentran comprometidos y satisfechos pueden contribuir a la eficiencia de la organización. Según Bussin y Toerien (2015), los gerentes que implementan programas de incentivos (monetarios o no monetarios), generan elevados niveles de compromiso y motivación de los empleados con respecto a las organizaciones que no lo hacen.

Otra de los beneficios de este modelo es que estos elementos no son mutuamente excluyentes y pueden ser utilizados por organizaciones como una herramienta de propuesta de valor para los empleados. Indiferentemente de si la empresa es grande o pequeña, se pueden ajustar recompensas que involucren los seis elementos propuestos, ya que este modelo tiene como objetivo desarrollarse de sus estrategias y cultura organizacional.

4. Fenómeno de las STARTUPS

En la presente sección se señalan las diferentes definiciones que se tienen sobre startups. Asimismo, es importante mencionar que estas definiciones han sido obtenidas de diferentes autores debido a que actualmente no existe un consenso para definir a las startups. Además, se describen temas generales relacionados a la atracción y retención humano en las startups debido

a que no se cuenta con mucha información al respecto. Finalmente, se incluyen algunos estudios relacionados con la atracción y retención humano en las startups.

4.1 Definición de las STARTUPS

Una startup es definida por Ries como “una institución humana diseñada para la creación de nuevos productos y servicios en unas condiciones de incertidumbre extrema” (2012, p.64). Graham, P. considera a una startup como una empresa que está diseñada para crecer rápidamente (2012). Otra definición sobre startup es considerarlas como empresas que se inician como pequeñas, pero que piensan en grande y gracias al gran potencial innovador con el que cuentan tienen una probabilidad alta de crecimiento exponencial temprano (Meyer, 2012).

Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos considera que “las startups son negocios dinámicos, nuevos y disruptivos que pueden surgir, en muchos casos, de ideas innovadoras que requieren más de capital financiero que de infraestructura física para su desarrollo” (OCDE 2016, p.30). Asimismo, como ya se vio con anterioridad, existen muchas otras definiciones de diferentes autores acerca de startups; por eso, la OCDE menciona que “pese a las diferencias, hay dos formas principales de definir las startups: una con base en su desempeño de mercado y otra con base en las características del negocio y eventualmente su contenido innovador y disruptivo” (2016, p.31).

Para el caso de nuestro país, según la OCDE, las startups en el Perú son negocios que presentan productos, procesos, servicios o formas de comercialización innovadora (2016). Asimismo, esta misma definición clasifica a las startups en tres: startups en etapas temprana/emprendedores innovadores con una edad menor a 3 años y equipos entre 2 y 5 miembros; startups en crecimiento/emprendedores dinámicos y de alto impacto con una edad entre 1 a 5 años y con un negocio de potencial crecimiento y/o alto impacto. Finalmente están las startups de base científica tecnológica como emprendimiento con base científica y tecnológica que estén orientados a solucionar los problemas que afectan en el Perú en tres sectores: la salud, la agricultura y el medio ambiente (OCDE, 2016). Cada uno de estos tipos de startups cuenta con características específicas; por ello, en la siguiente Tabla, se pasa a mostrar las características de las startups en el Perú; cabe señalar que para fines metodológicos se usa un check (✓) cuando cuenta con esa característica y con guiones (- - -) cuando no cuenta con esa característica.

Tabla 1: Características de las startups en el Perú

Características	Startups en etapas tempranas/Emprendedores Innovadores	Startups en crecimiento/Emprendedores dinámicos y de alto impacto	Startups de base científica-tecnológica
Sectores prioritarios	No especifica	No especifica	Salud, agricultura o medio ambiente tecnológico
Contenido científico/Tecnológico	---	---	✓
Contenido innovador	✓	✓	---
Soluciones de impacto para el país	---	---	✓
Antigüedad	< 3 años	Entre 1 y 5 años	No especifica
Programas/instrumentos	StartUp Perú	StartUp Perú	Soluciones Innovadoras (CONCYTEC)
Número de miembros en equipo	2 y 5 miembros	No especifica	No especifica

Adaptado de: OCDE (2016)

Como se puede apreciar en la tabla, algunas de las características no han sido definidas para los tres tipos de startups. Esto se debe a que aún no se cuenta con mucha información sobre startups en el Perú.

4.2 Atracción y Retención del Talento en las STARTUPS

Existe ya una competencia por el talento humano en el mundo laboral, y no todas las organizaciones se encuentran en la misma posición de ventaja frente a las demás. Este es el caso de las startups, las cuales cuentan con una desventaja muy visible:

Ya que parece ser que las empresas jóvenes lo tienen difícil a la hora de competir con las grandes en cuanto a atracción de talento, entre otras cosas porque disponen de escasos recursos. En una startup, las grandes compensaciones económicas son una utopía, las posibilidades de tener una carrera profesional clara y establecida son difusas y el liderazgo de marca es inexistente (Aguado & Arensburg, 2015, p.34).

A pesar de que la situación de la atracción del talento humano en las startups aún no es muy clara en muchos países, existen otros que sí le han tomado importancia a este tema. Por ejemplo, mientras en España no se tiene conocimiento sobre oportunidades para trabajar en empresas diferentes a las grandes y medianas, en Estados Unidos existen rankings sobre cuáles son las mejores startups para trabajar (Aguado & Arensburg). Esto refleja que en algunos países aún hay mucho camino para potencializar y fomentar el empleo en startups.

Sin embargo, a pesar de que la atracción en las startups cuentan con retos mayores a las otras empresas, también cuentan con puntos favorables que le permitan ser atractivos para captar el talento que ellos necesitan. Aguado y Arensburg (2015) consideran como puntos favorables los atributos del empleador emprendedor que existen dentro de las startups y son las siguientes: a) estructuras no formalizadas y tendencia a ser planas; b) relación próxima con los fundadores y directores por parte de los trabajadores; c) roles no muy definidos y falta de recursos que genera que se asuman un mayor número de responsabilidades; d) oportunidad para cada personas de marcar la diferencia porque sus resultados del esfuerzo se ven de forma más clara y cualquier empleado puede convertirse en una persona clave en la construcción del éxito de una organización.

Asimismo, también es importante mencionar que los bajos recursos económicos con los que cuentan las startups es un punto débil para estas, ya que necesitan ofrecer otro tipo de estímulos para atraer al talento humano que necesitan. Respecto a esto, Aguado y Arensburg (2015) no consideran a la compensación como un atributo favorable en el caso de las startups debido a los escasos recursos financieros con los que cuentan; sin embargo, las startups pueden optar por otorgar otros beneficios sin realizar mucha inversión, como lo son una estimulación constante dentro de un ambiente de aprendizaje continuo, de innovación, de creatividad, de desafíos y de emociones.

Heininen también mencionan que a diferencia de las empresas grandes que ofrecen salarios mensuales y estables además de incentivos, las startups generalmente inician con el dinero de sus fundadores; por tal motivo, si la startup supera el riesgo del fracaso, entonces los empleados pueden encontrar una ventaja si las startup se vende a otra compañía o inversionista. (2016).

Si bien no existen investigaciones específicas sobre atracción y retención del talento humano en las startups, si se han realizado algunas investigaciones que se aproximan a este tema. Este es el caso de una investigación realizada por Meeuwenoord (2014). Esta Tesis realiza una investigación sobre la eficacia de opciones de acciones como herramienta para atraer y retener el talento en startups holandesas y cómo se implementaría mejor en ese país. Esta investigación se centró en las dos formas más comunes de opciones de acciones en Holanda: opciones directas sobre acciones y opciones sobre acciones certificadas llamadas STAK. La investigación fue cualitativa y se realizaron entrevistas a 40 startups en Holanda. Se encontró indicios de que las opciones de acciones son especialmente buenas para atraer a los empleados con un tipo de personalidad arriesgada que estén dispuestos a aceptar cierta incertidumbre laboral a cambio de un posible gran pago en el futuro. En este sentido, existe una gran posibilidad que este tipo de

herramienta sea adecuada para entornos de startups, los cuales poseen una incertidumbre, pero al mismo tiempo cuentan con un potencial de crecimiento y cambio.

Otra investigación que tiene relación con la atracción y retención del talento humano en startups fue realizada por Zingheim, Schuster y Dertien (2009) Esta investigación se realizó sobre 20 compañías que comenzaron siendo una startup para luego crecer y convertirse en una empresa sólida. Fueron elegidas de la base de datos ERI de 4628 compañías con un crecimiento rápido en ingresos. El objetivo de esta investigación fue conocer cómo los ejecutivos superiores de las empresas de rápido crecimiento en la costa oeste de los Estados Unidos han gestionado la transición de una startup a una empresa sólida desde el punto de vista de las estrategias, prácticas y programas de gestión del talento. Para esto, se realizaron entrevistas a directores generales y otros líderes de empresas que comenzaron como startups y ahora son empresas sólidas. Los resultados de este estudio muestran que durante el rápido crecimiento de las startups, los líderes ejecutivos se encontraban capaces de realizar cambios para adaptarse a los condiciones que les permitieran realizar un crecimiento de la empresa. Para esto, tuvieron que abandonar las prácticas que le proporcionaron valor durante la fase de startup, pero que dejaron de proporcionar valor y cambiarlas por soluciones que brindan una fuerza laboral con la capacidad de agregar valor y que pueden crecer para satisfacer las necesidades cambiantes de una compañía sólida.

5. Modelo Elegido para la investigación

Para la investigación realizada, se ha propuesto utilizar el Modelo de Recompensa Total WorldatWork como base para analizar las prácticas de atracción y retención del talento humano que realizan las startups de los casos de estudios mencionados, de los cuales se podrá tener mayor detalle, más adelante. Se decidió elegir el modelo de recompensa total WorldatWork por tres principales razones.

En primer lugar, a lo largo del documento se expusieron tres teorías que desarrollan la motivación de los individuos con la finalidad de entender los factores que pueden influir en las personas para sentirse satisfechas o no en su organización. No obstante, si bien ninguna de estas se adecua a las startups, permite tener una perspectiva de lo que ocurre en el contexto. El modelo de recompensa total WorldatWork expone variadas prácticas que se pueden implementar como una manera de motivar a sus colaboradores, para lograr atraer y retener su talento.

En segundo lugar, si bien los modelos de recompensa total anteriormente expuestos cuentan con recompensas monetarias y no monetarias, el modelo WorldatWork desarrolló seis

dimensiones principales que a su vez están desagregadas en variables principales y subvariables (Ver Anexo A). En total, el modelo, cuenta con 136 opciones para poder ser implementadas como prácticas para cualquier organización. Entonces, debido a su extensa cantidad de opciones, el modelo facilitará el desarrollo del objetivo de la investigación: identificar y describir las principales prácticas de atracción y retención del talento humano, ya que las startups estudiadas podrán observar un panorama más amplio de opciones de los cuales podrán mencionar las que tienen en su organización.

Finalmente, Hlaithoa (2010) afirma que existen muchas empresas importantes a nivel mundial que han optado por integrar dicho modelo a sus organizaciones. Dentro de estas empresas, por ejemplo, están Microsoft, Johnson & Johnson, IBM, AstraZeneca, Marriott y RBC Financial Group, que incursionaron en la recompensa total WorldatWork como parte de su estrategia para atraer y retener talento y que han obtenido resultados favorables (Medcof & Rumpel, 2006, p.27). Cada una de estas empresas adaptaron el modelo de acuerdo a sus necesidades y contexto. Cabe resaltar que si bien estas empresas son transnacionales diferenciándose de las startups en tamaño, contexto y otros elementos, esto prueba que este modelo puede ser adaptado en cualquier organización. Así mismo, esto quiere decir que cada empresa puede tener su propio programa de WorldatWork, el cual tiene que estar relacionado con la cultura organizacional, las estrategias comerciales, estrategias de recursos humanos y las necesidades de los empleados.

5.1 Limitaciones del modelo

La limitación principal para utilizarlo es que el inventario del modelo *de WorldatWork* tiene origen estadounidense, lo que conlleva a que algunas variables y subvariables estén sujetas a un contexto diferente del Perú y aún más al de un startup peruano. Por ello, fue necesario traducir al español el inventario original y tropicalizar el modelo a través de entrevistas a expertos en el tema de Recursos humanos y startups (Ver Anexo F). Además, este procedimiento fue avalado por los expertos entrevistados. Se destacan las siguientes citas:

Este modelo es aplicado para empresas consolidadas de EE. UU., no puede ser aplicado para las startups [...] hay muchos beneficios de atracción y retención del talento, pero que no se aplican a startups, menos en Perú. En Perú, fundamentalmente ellas [startups] tratan de cumplir con lo general y poner una que otra cosa, algún otro atractivo que las puedan diferenciar para que ellas puedan captar el talento joven [...] el modelo como está no tiene

ningún sentido que sea aplicado a una startup, más bien lo que están haciendo ustedes es lo adecuado adaptarlo a la realidad de las startups y quitar algunos componentes que no tiene ningún sentido (Ana María Beingolea, comunicación personal, 25 de junio, 2018).

Primero, se debe aterrizar a la realidad nacional ya que muchos ítems no se utilizan en el país y, segundo, que sean viables ya que los recursos económicos con los que cuenta una startups no son suficientes para implementarlos; por ello se debe escoger dependiendo de lo que el empleado valora. No existe una receta única, los startups deben conocer y entender a su personal para lograr retenerlas (Roberto Herrera, comunicación personal, 18 de mayo, 2018).

Cabe resaltar que estas variables podrán ser rediseñadas e incluso aumentadas según la nueva información obtenida de las entrevistas a profundidad a los encargados de gestión de talento de las startups y en las encuestas a los trabajadores.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo se presenta el marco contextual de la investigación, el cuál consideramos que permite saber la situación actual del fenómeno de las startups en el contexto peruano. En este sentido, primero, contiene información sobre las startups en América Latina y en Perú; luego se mostrará el análisis externo (PESTEL) de las startups en el Perú; y, por último, el análisis interno de cada una de las startups investigadas. El objetivo de esta sección es contextualizar los hallazgos obtenidos en la presente investigación.

1. Situación de STARTUPS

Existe actualmente un creciente interés de fomentar la creación y expansión de las startups a nivel mundial (OCDE, 2016). “Las startups pueden apoyar el cambio estructural en la economía, al introducir nuevos productos y servicios intensivos en conocimiento y sostener la innovación” (OCDE, 2016, p.33). Bajo este panorama, para muchos países, las startups han resultado ser muy importantes para su economía. Así mismo, las startups no solo contribuyen con la economía del país en el que se encuentran, sino que también pueden hacer cambios con las brechas de productividad. Este es el caso, de las startups innovadoras, las cuales al mismo tiempo pueden contribuir a cerrar brechas de productividad y encaminar hacia un desarrollo inclusivo de los países (OCDE, 2016).

1.1 Startup en América Latina

Las startups ya no son un fenómeno exclusivo Estado Unidos, ya que actualmente numerosos países cuentan con ecosistemas de startups además de tener una cultura emprendedora en expansión y en el caso de América Latina, esta se encuentra entre las regiones emergentes en ese ámbito (OCDE 2016). En el 2010, las startups parecían un tema “ajeno” y “lejano” para la cultura de los países de la región; sin embargo, actualmente, la percepción que se tiene de esta es que los países de América Latina cuentan con oportunidades de crear y desarrollar nuevas empresas innovadoras (OCDE 2016). Estas oportunidades de creación y desarrollo de startups han sido tomadas en cuentas por diversas organizaciones en cada país, por tal motivo, las startups cuentan con apoyo de diversos sectores. “Los gobiernos, el sector privado y las universidades se activan para apoyar la creación de startups y confían cada vez más en su potencial transformador para las economías de la región” (OCDE 2016, p.56). Así mismo, “América Latina viene construyendo desde hace más de una década su propia historia en el fortalecimiento de la cultura basada en la generación, apropiación y divulgación de los procesos de innovación en la condición de startup” (Montoya, 2015).

En la región, “Brasil es el país con la mayor cantidad de startups, seguido por México. México es el país con la mayor dispersión de ecosistemas a lo largo de su territorio con tan solo 32% de las startups en México DF, y Chile es el país con la mayor concentración con el 80% de las startups registradas en Santiago de Chile” (OCDE, 2016, p.65).

Sin embargo, el desarrollo de las startups cuentan con algunas barreras en la región. Entre estas se encuentran “las dificultades de competitividad en el mundo global, la reducida disponibilidad de fondos en cuanto a montos, la baja propensión al riesgo de los inversionistas, la legislación poco favorable y compleja” (OCDE, 2016, p.64). Así mismo, la falta de inclusión financiera que se les da a las empresas de nueva creación, como lo son las startups, pone límites tanto a su capacidad para crecer como para innovar (OCDE, 2016).

Por otro lado, existe una falta de información exacta sobre las startups. “En los países de la región no existe aún monitoreo sistematizado que permita cuantificar este fenómeno ni por parte de los ministerios y agencias encargados de formular políticas de fomento para las startups ni por parte de los institutos nacionales de estadística. No hay bancos de datos oficiales sobre startups, y la multiplicidad de las definiciones usadas para definir las startups no ayuda a avanzar en la medición del fenómeno” (OCDE 2016, p.65).

1.2 Startup en el Perú

En el Perú, entre el 2012 y 2016, el país avanza en estructurar la política de apoyo a las startups e introduce reformas que fortalecen el programa StartUp Perú en el marco de las políticas de desarrollo productivo e innovación (OCDE, 2016). Este programa ha logrado grandes avances a la fecha, ya que al momento de su creación “Perú no disponía de capital semilla para la creación de empresas, ni aplicaban un énfasis especial en las startups en su política de innovación y desarrollo productivo” (OCDE, 2016, p.138).

La Ley Universitaria (Ley N° 30220) de 2014 contempla que las universidades deben promover la creación de empresas entre sus estudiantes a través de asesoría y de la puesta a disposición de instalaciones e infraestructura en el campus. Así mismo, existe un gran apoyo de universidades del país a las startups a través a actividades y creación de centros de emprendimientos de estas, las cuales son las siguientes: Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) a través de CIDE PUCP; Universidad del Pacífico (UP), a través del Centro de Emprendimiento e Innovación (Emprende UP); y otros centro de formación superior como la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL), Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Universidad Cayetano Heredia (UPCH), Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) y la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI). Además, Grupo Romero, posee su incubadora Para Quitarse el Sombrero (PQS) (Innóvate, sf.).

Por otro lado, se encuentra Perú Emprende. “Perú Emprende agrupa instituciones que trabajan en emprendimiento e innovación tanto en la esfera pública como privada y académica. La red organiza actividades y eventos para fortalecer el ecosistema de emprendimiento, difundir una cultura innovadora y emprendedora en Perú” (OCDE, 2016, p.147).

El Ecosistema del Emprendedor es el entorno que requiere todo emprendedor peruano en el cual se encuentran diferentes dimensiones que inciden en la cantidad y calidad de los emprendimientos (Revista Gan@Más, 2016).

Tabla 2: Dimensiones claves en el Ecosistema del Emprendedor Peruano

Financiamiento	Incide en el emprendedor la posibilidad de acceder a financiamiento, en condiciones adecuadas, para llevar a cabo su emprendimiento. En esta dimensión, se incluye desde la oferta de financiamiento del sistema financiero tradicional (bancos y financieras), así como las fuentes alternativas como fondos de capital de riesgo, inversionistas ángeles, entre otros
Factor Humano	Incide en el emprendedor y su talento humano; es decir, sus capacidades y competencias (conocimientos, habilidades y actitudes), las cuales están asociadas a su nivel educativo y formación empresarial. Del mismo modo, afecta al desarrollo del emprendimiento, el equipo de trabajo que se organice para llevarlo adelante. Los actores de esta dimensión son escuelas, institutos o universidades, así como la formación que proviene del hogar
Cultura y Sociedad	Incide en el emprendedor el valor que le da una sociedad al emprendimiento, así como la existencia de redes y espacios que impulsan la asociatividad empresarial, como las cámaras, gremios, asociaciones de productores, entre otros.
Mercado	Incide en el emprendedor la existencia de un mercado que presente oportunidades para su emprendimiento, así como su capacidad para responder a las diferentes necesidades de sus clientes (demanda). El mercado va relacionado al crecimiento económico del país
Infraestructura	Incide en el emprendedor el estado actual de la infraestructura con que cuenta el país para el desarrollo del emprendimiento. En esta dimensión, se incluye la infraestructura física (vial, comunicaciones, saneamiento), así como la infraestructura especializada que provee servicios de desarrollo empresarial (Centros de Desarrollo Empresarial, Centros de Innovación Tecnológica, ONG, Centros de Extensión Universitaria, entre otros).
Marco Político Legal	Incide en el emprendedor la existencia de leyes y políticas de estímulo y fomento del emprendimiento. Ejemplos de este marco político-legal pueden ser los acuerdos comerciales que facilitan el acceso a mercados internacionales, así como la simplificación de procedimientos para obtener licencias o permisos. El actor principal de esta dimensión es el Estado, en sus tres niveles de gobierno.

Adaptado de: Revista Gan@Más (2016)

Como se puede apreciar en la tabla, todas estas dimensiones son importantes para el desarrollo de emprendimientos debido a la incidencia que tienen en está. Por tal motivo, su fortalecimiento debe ser tomado en cuenta para el beneficio de las startups. En el caso del Perú se “está avanzando en dinamizar el ecosistema emprendedor y favorecer la creación de empresas innovadoras y de alto impacto, económico y social” (OCDE, 2016, p.148).

1.3 Incubadoras estudiadas

Las incubadoras de startups se originan con el objetivo de apoyar en la fase de inicio de las empresas con un factor de innovación, proveyendo un conjunto de recursos y servicios. Muchas de estas se crean junto a algunas universidades o de forma asociada (Bóveda, Oviedo & Yakusik, 2015).

Las más destacadas del ecosistema peruano se destacan por ofrecer asesorías y otras herramientas necesarias para mejorar las ideas de negocio, además de redes de contactos e inversionistas ángeles y espacios, sobre todo en las primeras etapas del emprendimiento, Ejemplo de estas son: CIDE PUCP, Emprende UP, San Marcos 1551 y BioIncuba. (Jara, Montoro & Rivera, 2017)

Cabe resaltar que, si bien Wayra no es una incubadora, sino una aceleradora de negocios, ha participado en StartUp Perú cumpliendo el rol de una incubadora. Por esta razón para fines de esta investigación se ha considerado a esta dentro del conjunto de incubadoras entrevistadas.

1.3.1 CIDE PUCP

El Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor (CIDE) es “la unidad encargada de transformar emprendedores en empresarios, y acompaña el desarrollo de la empresa, desde la idea de negocio hasta su consolidación. Emplea la innovación como elemento generador de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, y así fortalecer la cultura del emprendimiento en el Perú” (2017).

Su misión es transformar a los emprendedores en empresarios, además acompañan el desarrollo de la empresa desde la idea de negocio hasta que se consolide. Utilizan la innovación como elemento generador de ventajas competitivas sostenibles para fortalecer la cultura del emprendimiento en el Perú. Su visión es llegar a ser el centro líder en el desarrollo de empresas competitivas de alcance global para aportar conocimiento en su ámbito de acción para dar soporte a las unidades de dirección de la universidad en lo referente al desarrollo de ventajas competitivas.

Tiene tres principales objetivos: El primero es dar acompañamiento a los emprendedores en la realización de sus sueños empresariales. En segundo lugar, gestionar aliados y redes que estén involucrados con el desarrollo de la innovación y de la formación. Por último, promover la innovación en todas sus formas posibles (CIDE, 2017).

CIDE cuenta con cuatro líneas dentro de su organización: incubación, aceleración, consultoría y proyectos de innovación.

1.3.2 WAYRA

Una de las aceleradoras más representativas en el Perú es Wayra, aceleradora de negocios que apoya a jóvenes emprendedores en la creación de startups digitales de éxito (OPEN FUTURE, s/f). Se fundó en setiembre del 2011 y hoy tiene operaciones en América Latina (Brasil, Chile, Argentina, Colombia, Perú, Venezuela y México), República Checa, Reino Unido, Irlanda y Alemania. Su programa de aceleración ofrece financiamiento de hasta 50 mil dólares (a cambio de un 10% de participación en el negocio), oportunidad de conectar con los negocios de Telefónica en el mundo, mentores y expertos y acceso a su red global de partners de negocio. (OCDE, 2016).

Hasta el momento ha acelerado a 47 startups, 14 son parte de su portafolio como Crehana, Chazki, Sportafolio, entre otros, y ha invertido 2.3 miles de dólares en capital semilla. Actualmente apoya a emprendedores que trabajen en diversos sectores como salud-electrónica, cloud computing, comercio electrónico e innovación social. (Open Future, s/f.).

1.3.3 1551 San Marcos

El Centro de Innovación y Emprendimiento CIE, que pertenecía a la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), fue creada en el 2012, para luego convertirse en 1551 Incubadora de Empresas Innovadoras el 12 de mayo del 2017 con el propósito de fortalecer el vínculo entre la UNMSM y su entorno, a través de la ejecución y colaboración de iniciativas de emprendimiento e innovación. Su misión es “Fomentar la cultura de innovación, incubando empresas sustentables de alto impacto basadas en el conocimiento científico, tecnológico y humanístico” (1551, sf) y su visión es: “ser reconocida como incubadora universitaria líder, referente a nivel nacional e internacional, interfaz entre la universidad, el mercado y la sociedad” (1551, sf).

Las ventajas que ellos ofrecen son know-how, procedimientos y conocimientos para el despegue de ideas de negocio; mentores especializados que guían en la implementación y optimización de dinámicas de mercado y modelos de negocio; red de socios e inversionistas para aumentar tus clientes y fondos que pueden ayudar a escalar; y, finalmente, eventos y networking con el fin de divulgar startups disruptivas y prácticas innovadoras, además de conocer protagonistas del ecosistema innovador a nivel global y nacional (1551, sf.).

2. Análisis Externo de las Startups (PESTEL)

En esta sección se realizará el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico y Legal) del entorno en el que se desempeñan las startups peruanas.

2.1 Factor Político: Proyectos de inversión en innovación y emprendimiento

Alineado con el incremento de interés en América Latina por las startups, Perú muestra su apoyo a las startups con la creación de StartUp Perú en el 2012 (OCDE, 2016).

Dentro de StartUp Perú, se conoce a la gran cantidad de emprendimientos que postulan para ser los mejores y a través del programa PRODUCE, los beneficiarios pueden acceder a fondos de 50,000 y 137,000 soles para las categorías de Emprendedores Innovadores y Emprendedores Dinámicos y de Alto Impacto (2015). Dicho programa ha fortalecido 172 Startup con fondos de Innóvate Perú y es una de las principales fuentes de promoción de emprendimiento que cada vez se va incrementando (StartUp Perú, 2015).

En sus inicios, Perú no contaba con capital semilla para la creación de empresas, ni hacía un especial énfasis en las startups con respecto a su política de innovación y desarrollo productivo. (OCDE, 2016). Por ello, luego de la creación de StartUp Perú, se ve reflejado un avance al estructurar una política de apoyo a startups. En el 2013, se crea el Fondo Marco para la Innovación, Ciencia y Tecnología (FOMITEC), el cual afianza las distintas líneas de financiamiento que existen para la innovación e introduce entre sus objetivos fomentar las startups en el Perú. (INNÓVATE, sf.)

2.2 Factor Económico: Mecanismos de financiamiento de Startups

El país, a lo largo de los últimos años, ha evidenciado un crecimiento a nivel económico de manera sostenida. A excepción de un breve periodo de desaceleración durante el año 2104, el crecimiento ha sido constante. Como resultado de ello, el mercado laboral mejoró considerablemente ya que el desempleo disminuyó en los últimos años, siendo la tasa de desempleo de 4.0% en el tercer trimestre del año 2018, 0,2% menor en comparación a similar trimestre del 2017 (INEI, 2018).

Con respecto al financiamiento, las startups enfrentan aún diversas barreras. Se están incentivando diversas iniciativas como StartUp Perú para capital semilla e Ideas Audaces de CONCYTEC para brindar aportes de financiamiento a startups de base científicas y tecnológicas, las cuales en conjunto han apoyado a 230 startups desde el 2013. Además, en el 2016 se introduce el concurso de Apoyo a Redes de Inversionistas Ángeles de StartUp Perú que busca fomentar redes, facilitar inversiones de capital privado y desarrollar una cultura de inversión en startups (2015). La mayor parte de inversión de capital ángel proviene de los sectores privados: Angel Ventures Peru, UP 4 Angels. La industria de capital de riesgo, aún se encuentra en una etapa

inicial pues entre el 2011 y 2015, el monto total levantado solo representa el 1.6% del total de América Latina. (OCDE, 2016).

2.3 Factor Social: Tendencia de crecimiento en Startups

El factor social determinante de las startups es el entorno del ecosistema emprendedor, este engloba diferentes dimensiones (financiamiento, factor humano, cultura y sociedad, mercado, infraestructura y marco político – legal) que repercuten en la calidad y cantidad de los emprendimientos que se generan. (Revista Gan@Más, 2016).

La dimensión cultura y sociedad se refiere a la valoración que le da la sociedad a los emprendimientos y las redes y espacios que promueven la asociatividad empresarial. Según GEM Global Report, el Perú en sus puntajes obtenidos en los indicadores e valoración, percepción y actitud hacia el emprendimiento, superan a la media de los países de la región en América Latina; sin embargo, es aún menor a los indicadores presentados en el 2009 (ESAN, 2017). Lo anterior, refleja una actitud positiva de las personas entre 18 y 64 años para el emprendimiento en el Perú, algunos ejemplos de ello es que en la dimensión “oportunidad para emprender” Perú se ubica en el puesto 11 con 56.6%, “capacidad para emprender” obtiene un 69% y en “miedo al fracaso” un porcentaje de 30.5% (Serida, Guerrero, Alzamora, Borda & Morales, 2017).

2.4 Factor Tecnológico: Innovación en Startups Tecnológicas

En los últimos años la tecnología ha ido avanzando a pasos agigantados, como señala, Jorge Kurlya (2017), el sector de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en el Perú ha presentado un crecimiento promedio en este rubro del 10% anual en los últimos 10 años, por lo que, se proyecta un crecimiento de entre 4% y 6% para el año 2017 y posteriores.

Cada vez son más las empresas de bases tecnológicas e innovadoras y su relación con los fondos de inversión en capital. Dichas organizaciones son generadoras de valor en diseño, desarrollo y elaboración de nuevos productos, servicios, procesos de fabricación y/o comercialización. Las empresas de base tecnológica e innovadoras operan en los sectores de alta tecnología, como tecnologías de la información y las comunicaciones, pero también están presentes en sectores productivos como servicios, como en el caso de las startup, basadas en proyectos y diversos emprendimientos que contienen dichos modelos liderando el campo de las aplicaciones y las redes para ofrecer a sus clientes los productos y servicios innovadores (Fino, 2013)

A pesar de que existe un crecimiento del sector innovador en tecnología, aún existen deficiencias: 1) las investigaciones que se realizan no responden a las necesidades ambientales,

sociales y económicas del país debido al insuficiente vínculo de programas de formación con los demás involucrados del desarrollo socioeconómico del país 2) escasos incentivos para la Ciencia Tecnología e Innovación (CTI) ya que no existen suficientes fuentes de financiamiento, instrumentos de promoción para la difusión de tecnología, inadecuado acompañamiento del emprendimiento tecnológico 3) emprendimientos tecnológicos con barreras como burocracia, reducida capacidad de gestión de negocios y reducida oferta de servicios relacionados (vigilancia tecnológica, incubadoras, etc.) y pocos incentivos para la creación de una cultura de innovación que estimule la ciencia y tecnología 4) escasa formación de capital humano para CTI ya que existe una reducida oferta de programas de formación, bajos niveles de educación, deficientes incentivos para la atracción y retención del talento (Meléndez, Acevedo, Yesquen & Ventura, 2018).

2.5 Factor Legal: Regulación Legal para el funcionamiento de Startups

El marco regulatorio en los emprendimientos posee barreras que aún persisten en el Perú. Sin embargo, los incentivos tributarios mejoran. Así, por ejemplo, la ley de incentivos a la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica (Ley N°30309 promulgada en el 2015) tiene por objeto promover la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica, ofreciendo un incentivo a la investigación privada que deduce los gastos incurridos. Esta ley supone una mejora en temas de incentivos fiscales para la promoción de negocios innovadores y tecnológicos (OCDE, 2016).

Debido a ello, es esencial reformar y simplificar el marco legal para la creación, cierre y expansión de empresas, aún más con las Startup, las cuales fomentan la necesidad de una regulación más precisa para estos modelos de negocio, así como profundizar el acceso a la tecnología de información y comunicación y la introducción de reformas que faciliten la operación de empresas en internet, y todos los canales tecnológicos (OCDE, 2016).

A partir del desarrollo del ecosistema emprendedor en el país, están surgiendo intenciones de regular el crowdfunding (tecnología financiera) y de esta manera, aportar a la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera. Los reguladores ven como modelo a seguir la Ley de Fintech en México la cual aborda crowdfunding, sistemas de pago electrónico, criptomoneda y sandbox, en Perú se busca lograr algo similar, por lo pronto se está tratando de impulsar la Ley de Crowdfunding (Asociación de Emprendedores de Perú [ASEP], 2018).

3. Análisis Interno de las Startups estudiadas

El ecosistema emprendedor en el Perú cuenta con muchos problemas como ya lo hemos mencionado, a pesar de ello se puede ver un crecimiento de las startups. Según la OCDE, en el Perú existen menos de 500 startups, las cuales se estima que para el 2018 se elevarán en 60%,

esto debido al aumento de postulaciones de innovación e incremento de incubadoras. En este segmento, se presentará el perfil de las startups estudiadas, con el propósito de contextualizar los resultados obtenidos en la presente investigación (Andina, 2017).

3.1 Crehana

Crehana es una startup fundada por Diego Olcese y Rodolfo Dañino, ambos compañeros del colegio que vieron la enseñanza online como una oportunidad para brindar educación. Sus operaciones se iniciaron en el año 2014 luego de que ganaran el premio de Wayra Perú y fue inscrita legalmente el 07 de abril del 2015 debido a su relanzamiento de marca. (El Comercio, 2018)

Nosotros hacemos que personas que de repente no tienen tiempo, que se confundieron de carrera, no tienen acceso económico, de repente viven muy lejos de lugares civilizados con escuelas puedan justamente tener acceso a buena educación y cada vez con mejor calidad (culture manager de Crehana, comunicación personal ,14 de junio,2018).

La palabra Crehana, nació de la unión de la palabra “Crea” de crear y “Ohana” que significa familia, entonces, ellos se consideran como una familia que crea contenido (culture manager de Crehana, comunicación personal ,14 de junio,2018).

Esta startup se enfoca en brindar cursos para creativos, los cuales brindan cursos cortos que duran alrededor de tres horas a un precio módico. Actualmente, tiene presencia en cinco países: México, Perú, Argentina, Chile y España; siendo México el país que más ingresos le genera.

Crehana ha participado de diferentes programas de incubación y aceleración, su intervención más sobresaliente fue en Wayra, en la cual han participado dos veces, resultado ganadores de StartUp Perú en su segunda generación (StartUp Perú, 2015)

Al iniciar sus operaciones solo contaban con los fundadores, pero a medida que se iban expandiendo fueron incrementando personal, hasta el punto de que, actualmente, cuenta con 45 colaboradores, lo cual se puede visualizar, detalladamente, en su organigrama (Ver Anexo G1). Esto se debió a que tuvieron que delegar funciones para que la organización logre sus objetivos

En realidad, es netamente necesidad, llega un punto en el que ya si quieres hacer las cosas bien, tienes que aprender a delegar (culture manager de Crehana, comunicación personal, 14 de junio,2018).

3.2 qAIRa

qAIRa es una startup que presta servicios y desarrolla tecnología aérea para el sector minero y medioambiental para el sector urbano. qAIRa significa “Guardiana del Aire” en quechua y son las iniciales de *Quality Air Automatization*. La idea nació en el 2013 con la tesis de pregrado en Ingeniería Mecatrónica en la PUCP, lo cual llevó en el 2015 a fundar qAIRa.

Participó en el programa de incubación de CIDE, la cual le brindó infraestructura; es decir, espacios para trabajar. Además, les brindó asesoría legal, marketing y temas financieros. Adicionalmente, participó en el programa de aceleración Agora Partnerships. En su primer año de fundación participaron en el concurso de Emprendedores Innovadores, ganando así la cuarta generación de StartUp Perú (StartUp Perú, 2015)

Al iniciar sus operaciones solo contaban con los tres fundadores y actualmente son ocho, según detalla su estructura organizacional (Ver Anexo G2). Decidieron aumentar personal puesto que:

[...] vimos la necesidad de desarrollar tecnología que requería de recurso humano con alta capacidad técnica e involucró diferentes campos [...] nos vimos en la necesidad de buscar perfiles para esos puestos y también porque empezaron a surgir más requerimientos de desarrollo, requerimientos de servicio y necesitábamos gente que pueda cumplir con eso (supervisor de campo de qAIRa, comunicación personal, 19 de noviembre, 2018).

3.3 Dinamo

Dinamo ofrece diseño, instalación de sistemas fotovoltaicos; es decir, todo lo relacionado con energías renovables. Actualmente se han enfocado, específicamente, al mantenimiento eléctrico naval, automatización y diseño de máquinas.

La startup se fundó en setiembre del 2014, pero empezaron sus operaciones en octubre del mismo año, esta idea surgió de una conversación entre tres amigos de la universidad que sentían afinidad por el rubro tecnológico.

Fueron incubados por CIDE en el año 2014, ganando en el 2015 el premio de Ideas Audaces, del fondo de Concytec de Cienciactiva. Esta incubadora, les brindó asesoría financiera, técnica y red de contactos.

Iniciaron sus operaciones con los tres fundadores y actualmente cuentan con siete colaboradores, organizados según detalla su organigrama (Ver Anexo G3). Incrementaron su personal debido a que iban obteniendo más demanda en el mercado y necesitaban personal especializado en el tema.

“[...] necesitábamos más manos, [...] no tanto en la parte administrativa, no es que estemos holgados, pero todavía podemos manejarlo” (co fundador & CEO de Dinamo, comunicación personal, 4 de junio, 2018).

3.4 Sportafolio

El modelo de negocio de esta startup es ofrecer el servicio de marketing digital, mediante un aplicativo; el cual busca impulsar el tema de deporte a través de tres actividades físicas: correr, caminar y montar bicicleta.

Se fundó, legalmente, el 15 de setiembre del 2014. Esta idea surgió en una conversación entre los tres fundadores, los cuales empezaron con una idea diferente, pero siempre referente al deporte o actividad física. Actualmente, han empezado a ofrecer challenges, competencias como parte de motivar a las personas a hacer ejercicios.

Esta startup ha participado en diferentes aceleradoras, pero su intervención más importante fue en Wayra, resultando ganadores de StartUp Perú en su cuarta generación (StartUp Perú, 2015). Esta incubadora les brindó asesorías, mentores, financiamiento e instalaciones.

Actualmente, cuentan con nueve colaboradores, lo cual se puede visualizar en su organigrama (Ver Anexo G4). Incrementaron su personal debido a que su modelo de negocio tuvo cambios

Lo que pasa es que el año pasado se hicieron los challenges [...] Ya veían que se necesitaba una persona, sí, más personas de acuerdo ya a lo que iban a vender pues, que son los challenges [...] También el desarrollador de Android y todos lo que hacen la logística [...] (administradora de Sportafolio, comunicación personal, 19 de junio, 2018).

3.5 iFurniture

El modelo de negocio de esta startup es ofrecer un servicio de diseño y fabricación digital de servicios inmobiliarios personalizados, los cuales se venden a través de una plataforma digital.

Se fundó, legalmente, en diciembre del 2014. Esta idea surgió por la herencia familiar de carpintería de la que ella proviene; ella fusionó su carrera de arquitectura con la experiencia de más de 30 años de carpintería de su abuelo. Han innovado en el sector de carpintería tradicional utilizando la fabricación digital a través del uso de máquinas controladas por computadoras que mejoran el proceso industrial.

Esta startup ha participado en diferentes aceleradoras, pero su intervención más importante fue en 1551 UNMSM, resultandos ganadores de StartUp Perú en su segunda

generación (StartUp Perú, 2015). Esta incubadora les brindó seguimiento y validación de los informes que se presentan en los hitos al sistema de Innóvate.

Actualmente, cuentan con diez colaboradores, lo cual se puede visualizar en su organigrama (Ver Anexo G5). Incrementaron su personal debido a que su modelo de negocio tuvo cambios.

[...] hubo crecimiento en ventas definitivamente, cada vez empezamos a vender más y más. Entonces, las áreas se empezaron a definir. [...] al inicio cada uno de nosotros cumplíamos dos o tres roles cuando éramos más pequeños, pero empezaron las ventas, empezamos a crecer [...] y es así cómo se formaron estas áreas de trabajo cíclicos y empezamos a contratar un mánager por cada área para que se encargue de independizar su área y fortaleciera esta cadena productiva que tenemos ahora (co fundadora & CEO de IFurniture, comunicación personal, 19 de junio, 2018).

3.6 Tannder

Es una plataforma virtual de e – learning vinculado con capacitaciones, cursos online y asesorías por streaming, la cual brinda acceso tanto al profesor como a los estudiantes, integrado a un sistema administrador que gestiona los recursos pedagógicos con respecto a su contenido.

Anteriormente Tannder se llamaba ExportaSchool, esta última brindaba orientación a jóvenes que querían estudiar una carrera de negocios internacionales, luego de realizar una revisión de su modelo de negocios, fundaron Tannder el 20 de febrero del 2017.

Esta startup ha sido incubada por la 1551 de UNMSM desde el 2013, la cual ayudó a validar su modelo de negocio, les brindaron asesorías legales, entre otros beneficios. Es así como en 2016 fueron ganadores de la cuarta generación de StartUp Perú.

Al inicio eran 2 personas, actualmente son cinco, decidieron agregar una persona más para que se pueda encargar de la adaptación de la plataforma (Ver Anexo G6).

La tabla que aparece a continuación muestra los perfiles de las startups estudiadas, con el propósito de reconocer las similitudes y diferencias entre estas, a fin de contextualizar y entender los hallazgos obtenidos.

Las similitudes son: Primero, las startups han pasado el tiempo estimado de “muerte” que es 3.5 años, todas las startups investigadas cuentan con un mínimo de 4 años de creación. Segundo, la ubicación en la cual realizan sus operaciones es en la provincia de Lima en el Perú. Tercero, la cantidad de personal a su cargo es mínimo de 5 colaboradores, lo cual es una muestra

representativa que ayudada a entender las prácticas de atracción y retención que utilizan las startups. Por último, pertenecen a tres incubadoras: Wayra, 1551 UNMSM y CIDE.

Por otro lado, la diferencia entre los casos investigados es que, si bien brindan servicios, cada uno se ubica en un sector distinto; consecuencia de ello, los beneficios que brindan como prácticas de atracción y retención de talento pueden ser diferentes.

Tabla que aparece a continuación muestra los perfiles de las startups estudiadas, con el propósito de reconocer las similitudes y diferencias entre estas, a fin de contextualizar y entender los hallazgos obtenidos.

Las similitudes son: Primero, las startups han pasado el tiempo estimado de “muerte” que es 3.5 años, todas las startups investigadas han superado este límite tomando en cuenta la fecha de sus inicios de operaciones. Segundo, la ubicación en la cual realizan sus operaciones es en la provincia de Lima en el Perú. Tercero, la cantidad de personal a su cargo es mínimo de 5 colaboradores, lo cual es una muestra representativa que ayudará a entender las prácticas de atracción y retención que utilizan las startups.

Por otro lado, la diferencia entre los casos investigados es que, si bien brindan servicios, cada uno se ubica en un sector distinto; consecuencia de ello, los beneficios que brindan como prácticas de atracción y retención de talento pueden ser diferentes (Ver Anexo H).

CAPÍTULO 4: DISEÑO METODOLOGICO

En el capítulo anterior, se describió y ubicó a las startups estudiadas en el contexto peruano; es necesario reconocer el diseño metodológico que se utilizará para el desarrollo de la investigación. Por ello, esta sección contiene los seis tópicos centrales: el enfoque, el alcance metodológico, diseño metodológico, selección muestral, unidades de estudio y las técnicas de recolección de información.

1. Alcance metodológico

El alcance de una investigación depende de la estrategia elegida y puede ser exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Para el caso de la investigación, se ha optado por un estudio exploratorio, el cual se emplea cuando se tiene por objetivo examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o novedoso (Hernández, et al, 2010). Asimismo, la presente investigación busca describir las prácticas de atracción y retención de talento en las startups peruanas; por ello, el enfoque exploratorio será básicamente descriptivo.

En el caso de la atracción y retención del talento humano en las startups, este es un tema novedoso, ya que el fenómeno de la startups en el Perú es reciente. Si bien se han realizado estudios sobre startups, estos se refieren a temas de financiamiento, crecimiento, etc.; mas no de recursos humanos y específicamente atracción y retención.

2. Diseño metodológico

El diseño de investigación cuenta con diferentes formas de clasificación dentro de las cuales las más comunes basan sus distinciones en el enfoque, la estrategia general y el horizonte temporal de la investigación (Pasco & Ponce, 2015, p.45).

Respecto al enfoque, este suele clasificarse en tres: cuantitativo, cualitativo y mixto. Se ha optado por tener un enfoque cualitativo para la presente investigación. La investigación cualitativa se basa en comprender los fenómenos explorándolos bajo la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y con relación a su contexto. Así mismo, el proceso de indagación del enfoque cualitativo es más flexible y se mueve entre las respuestas y el desarrollo de la teoría además de tener como propósito reconstruir la realidad basada en la observación de los actores (Hernández, et al, 2010).

De esta forma, la recolección de información estará basada en la recolección de opiniones, experiencias y percepciones por parte de actores involucrados dentro de los procesos de atracción

y retención del talento humano en las startups (encargados de gestión de talento, colaboradores y expertos) los cuales nos permitirán una visión holística para la investigación.

Por otro lado, como ya se mencionó, el tema de estudio no cuenta con investigaciones previas en el Perú. Por tal motivo, “el enfoque cualitativo es recomendable cuando el tema del estudio ha sido poco explorado” (Marshall, 2011 y Preissle, 2008 citado en Hernández et al, 2010, p.358).

La estrategia general de la investigación está basada en un estudio de caso múltiple. Para Eisenhardt (1989), un estudio de caso es “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares”, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para obtener información de evidencia cualitativa y/o cuantitativa, a fin de describir, verificar o generar una teoría. Chetty (1996) señala que un estudio de caso es una metodología rigurosa que permite estudiar un tema determinado, es ideal para temas de investigación en los que las teorías existentes son limitadas, además permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas incluyendo diferentes variables. Así mismo, dentro de los estudios de caso múltiple, se estudia a profundidad un número limitado de casos específicos o en ocasiones un solo caso, los cuales lo ayudan a comprender un fenómeno más amplio (Pasco & Ponce, 2015)

Por lo tanto, será pertinente emplear esta metodología para la investigación ya que permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no solo desde la influencia de una variable; así mismo, permite explorar de forma más amplia y profunda los fenómenos generando la aparición de nuevas señales y variables durante el estudio. Esto permite que se estudie y analice de forma amplia y panorámica la gestión de atracción y retención de las startups en Lima.

Según Pasco y Ponce (2015) el horizonte temporal de las investigaciones se clasifica en transversales y longitudinales. La presente investigación utilizará un horizonte temporal transversal, año 2018. En este tipo de estudios solo se recolecta información en un periodo de tiempo para que los datos proporcionados de la organización solo correspondan al momento en que fueron realizados (Pasco & Ponce 2015). De esta manera, la información recolectada estará basada en la situación actual de las prácticas de atracción y retención del talento humano actualmente.

3. Selección de casos

Pasco & Ponce (2015) mencionan que existe dos unidades de observación: censo y muestra. La primera se realiza cuando el investigador está en capacidad de recolectar información del universo de unidades de observación o de la población objetivo del estudio debido a que estas

son limitadas. Por otra parte, en la segunda, el investigador no está en capacidad de recolectar información de la totalidad de unidades de observación o de la población objetivo del estudio, por lo que requiere concentrar sus esfuerzos en solamente una parte de dicho conjunto debido a que el número de estas es demasiado amplio. Las principales razones por las cuales elegimos los casos de estudio serán expuestos a continuación.

En primer lugar, todas las startups elegidas para la investigación cumplen con la definición de startups para Perú según la OCDE que se refiere a estos como negocios que ofrecen productos, procesos, servicios o formas de comercialización innovadora (2016). Esta definición clasifica a la startups en el Perú en tres tipos: startups en etapas tempranas/emprendedores innovadores, startups en crecimiento/emprendedores dinámicos y de alto impacto y startups de base tecnológica (OCDE, 2016). Cada una de estas cuentan con características específicas que se pueden visualizar en la Tabla 1. De las seis startups elegidas para el estudio, 4 son startups en crecimiento/emprendedores dinámicos y de alto impacto que cumplen con las características establecidas para este tipo de startup (Ver Anexo I). Finalmente, las última dos startups elegidas son startups de base tecnológica y también cumplen con las características de este tipo de startup (Ver Anexo J).

En segundo lugar, las startups elegidas sobrepasan el tiempo de muerte de 3.5 años, considerando los años desde que se iniciaron sus operaciones y aún continúen operando, ya que a partir de este tiempo son consideradas “sólidas” para poder ser sujeto de la investigación. Por esa razón no se consideró incluir a las startups en etapas tempranas que clasifica la OCDE para el Perú debido a que su antigüedad es menor a 3 años (OCDE, 2016)

En tercer lugar, cada una de los casos de estudio cuentan con más de cinco trabajadores, a parte de los fundadores, para poder ver la gestión de talento que los empleadores utilizan en sus colaboradores;.

Por último, las startups investigadas pertenecen a distintos sectores: Crehana, educativo; Sportadolio, salud; iFurniture, Tecnología; Tannder, educativo; Dinamo y qAIRa, desarrollo de tecnología, por lo cual, los beneficios que brindan como prácticas de atracción y retención de talento pueden ser diferentes.

Para fines de nuestra investigación se ha seleccionado un muestreo no probabilístico pues este “involucra una selección de unidades de observación de acuerdo con algún criterio escogido por el propio investigador” (Pasco & Ponce, 2015). Existen diferentes tipos de muestreo no probabilístico: por cuotas, heterogéneo, homogéneo, casos extremos, bola de nieve y por conveniencia (Pasco & Ponce, 2015). En este caso hemos optado por el muestreo no probabilístico por conveniencia.

Debido al pequeño tamaño muestral se puede considerar como una limitación la representatividad de los resultados, pero se busca obtener la máxima información del grupo elegido por conveniencia, por lo que la generalización no es un objetivo de la investigación (Crespo Blanco & Salamanca Castro 2007 citado en Pasco & Ponce, 2015).

4. Proceso de investigación

Para explicar el desarrollo de la investigación, se prefirió elaborar una figura que permita exhibir de manera estructurada las diferentes etapas del proceso de investigación.

En la fase I, se comenzó con la inmersión inicial al tema y problemática de estudio. Luego, se realizó la construcción de las preguntas de investigación, planteamiento de los objetivos, justificación y viabilidad de la investigación. Esto se realizó con el objetivo de desarrollar un mejor planteamiento al tema y problema propuesto.

Posteriormente, se procedió a la selección de casos aplicando los criterios definidos anteriormente, se revisaron tres incubadoras: Wayra, 1551 San Marcos y CIDE, para elaborar una lista de posibles casos de estudio que cumplieran con el perfil definido, luego se prosiguió con el contacto y, finalmente, la selección de las seis startups.

Seguidamente, se construyó el marco teórico y contextual a partir de la revisión de fuentes primarias y secundarias para aplicar los conceptos relacionados a la atracción y retención de talento en el contexto peruano. Por último, se delimitó el diseño metodológico con el objetivo de saber las herramientas que se usará para cumplir con el desarrollo de la investigación.

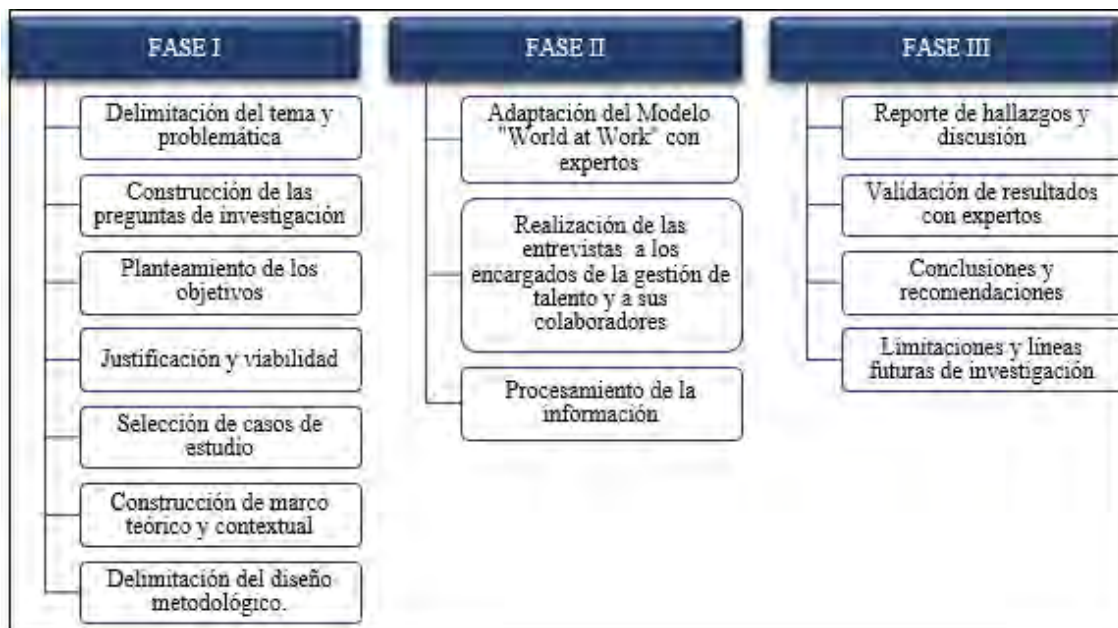
En la fase II, en primer lugar, para la definición de las variables de la investigación, se tomó del modelo de recompensa total de Worldatwork y se adaptó al contexto peruano en base a la experiencia de siete expertos, dando como resultado las subvariables más relevantes para el contexto peruano.

En segundo lugar, el objetivo fue conocer las prácticas de atracción y retención de talento que utilizan los objetos de estudio en base al modelo de recompensa total de Worldatwork adaptado al contexto peruano en base a los expertos. Por ello, se realizó la guía de entrevistas a los encargados de la gestión de talento de cada startup con la finalidad de obtener una mayor aproximación sobre el tema. Luego, se inició la coordinación para realizar las entrevistas respectivas. Por último, se procesó la información recolectada. Del mismo modo, se realizó la guía de entrevistas a un trabajador por startup investigada; el cual debía tener más años con la finalidad de contrastar los resultados obtenidos inicialmente en las entrevistas a los encargados de la gestión de talento.

Durante la última fase de la investigación, se hizo el reporte de los hallazgos obtenidos. Luego, se procedió a validar los resultados con los expertos (Ver Tabla 6). Después, se identificó las conclusiones y recomendaciones sobre el tema estudiado. Por último, se incluyó un capítulo sobre las limitaciones y líneas futuras de investigación referente al tema de la atracción y retención de talento en las startups peruanas.

En la siguiente figura, se resumen el proceso de investigación explicado:

Figura 2: Proceso de Investigación



Elaboración propia.

Adicionalmente, se elaboró una matriz de consistencia que permite alinear los objetivos de la investigación, la cual incluye objetivos, preguntas, metodología utilizada, herramientas de recolección de datos, variables de investigación y conclusiones por cada objetivo planteado (Ver Anexo G).

5. Herramientas de recojo de la investigación

Entre las herramientas y técnicas más empleadas para el recojo de investigación son la entrevista individual a profundidad, encuestas, focus group y la observación (Pasco & Ponce, 2015). Por ello, cada una de ellas está ligado a la metodología que se utilizará para desarrollar la investigación. De acuerdo con los objetivos propuestos, nos basamos en las entrevistas a profundidad.

5.1 Entrevistas a profundidad:

Las entrevistas se dividen en tres categorías: Estructuradas y semi – estructuradas o no estructuradas. La presente investigación, utilizará las entrevistas semi – estructuradas, ya que cuentan con una guía de preguntas en la cual el entrevistador posee la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos y obtener más información sobre los temas deseados (Hernandez et al, 2010).

En esta técnica, el entrevistador es un instrumento más de análisis, por lo que, explora, detalla y rastrea por medio de preguntas, cuál es la información más relevante para los intereses de la investigación. Por medio de ellas se conoce a la gente lo suficiente para comprender qué quieren decir, y con ello, crear una atmósfera en la cual es probable que se expresen libremente. Asimismo, se tiene un carácter cercano y personal con el otro, logrando construir vínculos inmediatos; en este sentido, no es casual que en ocasiones estos contactos deriven en conexiones sólidas e intensas con los entrevistados; “por lo que ser sensato, prudente e incondicional, forma parte fundamental para el desarrollo de esta técnica, no sólo en el desarrollo de la entrevista, también durante la construcción de los datos” (Robles, 2011)

Para registrar la información, se utilizó la grabadora del celular; y, además, para asegurar la transparencia del uso y publicación de los resultados obtenidos en las entrevistas, se hizo firmar a los participantes un consentimiento informado.

5.1.1 Entrevistas exploratorias a expertos

Para una primera aproximación al tema, se realizó una búsqueda y selección de expertos en el tema de startups, como de recursos humanos. Así, se coordinaron entrevistas con siete expertos presentados a continuación:

Tabla 3: Ficha técnica de expertos entrevistados

Nombre	Cargo	Institución	Fecha	Duración
Julio Vela	Director	CIDE PUCP	18/05/18	20 min.
Jorge Mendoza	Docente	PUCP	21/05/18	32 min.

Nombre	Cargo	Institución	Fecha	Duración
Jean Pierre Seclen	Coordinador	Grupo de Investigación en Gestión de la Innovación	10/05/18	49 min.
Roberto Herrera	Director Ejecutivo/ Consultor de RR.HH	Pro Management Co	18/05/18	21 min.
Daniel McBride	Docente	PUCP	10/05/18	18 min.
Alejandro Afuso	Director	Innovate Perú	22/06/18	20 min.
Ana María Beingolea	Socia/Consultora	Estrategia+ Consulting	25/06/18	19 min.

Elaboración propia.

Previamente a las reuniones, se realizó una guía de entrevista (Ver Anexo L), la cual está dividida en tres bloques. El primero basado en el tema de startups, el segundo en recursos humanos y finalmente el tercer bloque sobre el Modelo WorldatWork con el objetivo de adaptarlo a la realidad de las startups en el Perú. En el Anexo M, se puede observar los resultados de las entrevistas a los expertos.

5.1.2 Entrevista a encargados de gestión de talento

Se realizó una entrevista a todos los encargados de la gestión del talento de las startups de estudio, los cuales se muestran a continuación:

Tabla 4: Ficha técnica a los encargados de gestión de talento de cada startup

STARTUP	CARGO	FECHA	DURACIÓN
Crehana	Culture Manager	14/06/18	1h 10 min.
Sportafolio	Administradora	19/06/18	41 min.
iFurniture	Co Fundadora & CEO	19/06/18	43 min.
Tannder	Co Fundador & Coordinador	25/07/18	30 min.
Dinamo	Co Fundador &	04/06/18	41 min.
qAIRa	Co Fundadora & CEO	05/07/18	24 min.

Elaboración propia.

Como se muestra en la guía de entrevista (Ver Anexo N), se dividió la entrevista en dos secciones. El primero dedicado exclusivamente a recabar información general de la startup y el segundo bloque utilizado para recoger información sobre las prácticas de atracción y retención de talento que aplican las startups estudiadas en función al Modelo Adaptado de Recompensa Total. En el Anexo Ñ, se puede observar los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad a los encargados de la gestión de talento en las startups investigadas. Cabe resaltar que los encargados

de la gestión de talento de cada startup serán referidos en la investigación por el cargo que ocupan dentro de la organización, debido a un tema de confidencialidad.

5.1.3 Entrevistas a los trabajadores de las startups estudiadas

Se realizó una entrevista a un trabajador por cada startups de estudio, los cuales se muestran a continuación:

Tabla 5: Ficha técnica a los trabajadores de cada startup

PUESTO	AÑO DE INGRESO	STARTUP	FECHA	DURACIÓN
Asistente de Marketing	2016	Crehana	16/11/2018	32 min
Nutricionista	2015	Sportafolio	19/11/2018	25 min
Diseñadora	2015	iFurniture	16/11/2018	20 min
Consultor de proyectos	2017	Tannder	17/11/2018	39 min
Especialista eléctrico	2016	Dinamo	19/11/2018	21min
Supervisor de campo	2016	qAIRa	19/11/2018	20 min

Elaboración propia.

Como se muestra en la guía de entrevista (Ver Anexo O), se dividió la entrevista en dos secciones. El primero dedicado exclusivamente a recabar información general del puesto que ocupa y los años de servicio dentro de la organización y el segundo bloque utilizado para recoger información sobre las prácticas de atracción y retención de talento que aplican las startups estudiadas en función al Modelo Adaptado de Recompensa Total. Cabe resaltar que la elección de colaboradores para las entrevistas se realizó por conveniencia; sin embargo, se tomó en cuenta la antigüedad dentro de la organización. Ello permitirá obtener mayor información sobre las prácticas de atracción y retención de talento implementadas durante su tiempo de permanencia.

Además los colaboradores entrevistados por cada startup serán referidos en la investigación por el cargo que ocupan dentro de la organización, debido a un tema de confidencialidad.

5.1.4 Entrevista a los expertos

Luego de haberse procesado toda la información y obtener los hallazgos, se realizó una validación de los resultados obtenido con un grupo de expertos en el tema con la intención de conocer sus críticas, positivas y negativas, sobre las conclusiones de este estudio.

La elección de los expertos para esta sección es no probabilística. Por ello, se determinó tres consideraciones: La primera es su experiencia y dominio en los temas estudiados; la segunda es por conveniencia, es decir, la facilidad de poder contactarlos; Y, por último, la bola de nieve, ello se dio a partir de las recomendaciones que nos dieron las personas entrevistadas anteriormente.

Para el desarrollo de esta herramienta, se realizó una guía de preguntas (Ver Anexo P). Además, en la siguiente tabla se puede observar la información referente a las entrevistados:

Tabla 6: Ficha técnica de expertos entrevistados para la validación de hallazgos

Nombre	Cargo	Institución	Fecha	Duración
Aníbal Eduardo Ismodes Cascón	Director y Fundador de la Red de Emprendedores	E-QUIPU	17/08/2018	21 min
Álvaro Echevarría Córdova	Coordinador de Proyectos	1551 UNMSM	22/08/2018	20 min
Katherine Huacamayta	Miembros del sistema de incubación de empresas	CIDE PUCP	22/08/2018	15 min
Inti Pizarro				
Javier Calvo-Perez Badiola	Inversionista de startups – Ex CEO de Liderman	-	22/11/2018	20min

Elaboración propia.

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo, refleja los principales hallazgos de las entrevistas realizadas a los encargados de las startups investigadas, complementando con las entrevistas de validación de expertos. Además, se realizó un análisis previo referente al panorama actual de la atracción y retención de talento desde las perspectivas de los empleadores.

1. Sistematización de la información

Para el análisis cualitativo, se ha desarrollado la codificación manual de los elementos claves para obtener una aproximación al panorama general sobre la atracción y retención de talento humano de las startups investigadas desde la perspectiva del empleador. Ello se logró mediante la categorización de la información obtenida para analizar los datos a través de una codificación manual.

2. Codificación

Las categorías fueron clasificadas en Habilidades y competencias de los colaboradores, Dificultad de conseguir talento humano, Rotación de colaboradores en las startups, Papel de ejecutivos respecto a la atracción y retención en las startups investigadas y Ventajas y desventajas de trabajar en una startup.

Estas fueron obtenidas de la Guía de entrevista a profundidad a las startups estudiadas (Ver Anexo N)

Luego, se pasó a realizar una codificación manual en la cual se identificaron elementos claves a través de una codificación manual; la cual brinda al lector una explicación clara. De este modo, se describe el panorama de cada una de las startups estudiadas sobre la atracción y retención del talento humano desde las perspectiva del empleador.

Tabla 7: Codificación de elementos clave referente al panorama de cada una de las startups estudiadas sobre la atracción y retención del talento humano

Pregunta	Categoría	Elementos Clave
¿Qué habilidades y competencias deberían tener los colaboradores que laboren en su startup?	Habilidades y competencias de los colaboradores en las startups investigadas	Compromiso
		Formación académica
		Habilidades blandas
		Alineación a la startup
¿Qué tan difícil considera usted que es conseguir talento humano para su startup?	Dificultad de conseguir talento humano en las startups investigadas	Ausencia del perfil buscado
		Costo de personal especializado
¿Cuál es su nivel de rotación? ¿Cuál crees que son las razones?	Rotación de colaboradores en las startups investigadas	Expectativas salariales
¿Cuáles son las ventajas y desventajas de trabajar en una startup?	Ventajas	Aprendizaje multidisciplinario
		Flexibilidad de Horarios
		Motivación
	Desventajas	Reconocimiento en el mercado laboral
		Falta de línea de carrera
		Sueldo menor al mercado

Elaboración propia.

3. Referente al panorama actual de la atracción y retención de talento humano desde las startups estudiadas desde la perspectiva del empleador

En esta sección se detalla el análisis cualitativo de la información recolectada; este ha sido apuntada a uno de los objetivos de la investigación: Conocer el panorama general de la atracción y retención del talento humano en las startups de estudio desde la perspectiva de los empleadores. En este sentido, el panorama general nos sirvió como herramienta para conocer el contexto en el cual se desempeñan los casos de estudio, ya que no existe información detallada sobre un panorama de la atracción y retención del talento en las startups peruanas. Por ello resultó conveniente comprender el estado actual en el cual se desenvuelven para, posteriormente, realizar una investigación a mayor profundidad del tema.

La categorización, se realizó en base a la literatura consultada sobre atracción y retención del talento humano. Uno de los problemas que afecta a las organizaciones es la escasez de talento, esto genera que no solo se busque a las personas adecuadas, sino en encontrar maneras de cómo atraerlos (Gallardo et al., 2012). Es decir, las startups deben saber qué tipo de personas son necesarias en su organización para luego atraer a este tipo de personal específico. Por ello se ha

decidido abordar y conocer las habilidades y competencias que las startups buscan en sus colaboradores, resultando ser esta la primera categoría.

La segunda categoría es la dificultad de conseguir talento humano y esta se basa en la importancia de la atracción de talento humano. Actualmente, las organizaciones desean atraer el mejor talento; por ello están implementando prácticas novedosas que satisfagan sus necesidades. Deberán desarrollarlas en base al mercado laboral local y los requisitos locales (Stahl et al., 2012). Pero existe dificultad en atraer al talento humano generado por denominada guerra de talento y escasez de talento; las organizaciones han experimentado dificultades; pero el mayor reto no solo está en reconocer a los colaboradores óptimos para el puesto, sino en cómo atraerlos (Chambers et al., 1998; Gallardo et al., 2012). Otros autores como Tarique y Shuler (2010) concuerdan en que el propósito de la organización debe ser atraer a los mejores y, posteriormente, buscarles puestos adecuados, en vez de conseguir cierto perfil para determinados puestos.

Del mismo modo, la tercera categoría está relacionado con la importancia de la retención de talento humano. Schuler (2007) menciona que el competitivo entorno empresarial que se vive actualmente ha generado que la retención de empleados calificados sea un gran desafío ya que estos se sienten atraídos por más de una organización; por eso, se debe tomar en cuenta los es un gran desafío ya que el entorno empresarial hoy en día se ha vuelto muy competitivo, lo cual hace que sea un importante factor de diferenciación. Ellos han demostrado que la retención de empleados talentosos se ha vuelto más difícil ya que estos se sienten atraídos por más de una organización con varios tipos de incentivos. Además, considera que los impactos de la rotación de empleados en las organizaciones tienen un gran alcance y pueden poner en peligro el logro de los objetivos de la organización.

Por último, como lo mencionan Wright, P, et.al. (2001), desarrollar un modelo de recompensa para ser competitivo es un reto para las organizaciones. El cual, no puede copiarse de otra organización, sino deben diseñarse en base a las desventajas y ventajas en cada una de estas. A partir de lo anterior expuesto, se tomó en cuenta a las ventajas y desventajas como una categoría en nuestra investigación.

3.1 Habilidades y competencias de los colaboradores en las startups investigadas

Aguado y Arensburg (2015) mencionan los inversores buscan que los emprendedores y a las startups que se rodeen del mejor equipo profesional y al mismo tiempo multidisciplinar para que el negocio salga adelante.

Esta categoría cuenta con cuatro elementos claves. Sobre estos se identificó lo siguiente:

3.1.1 Compromiso

Se ha identificado, en la mayoría de las startups estudiadas, el compromiso es sumamente valorado por los empleadores. Sobre este tema, las startups investigadas se refieren:

“Cuando se asigna un reto deben estar comprometidos a ser parte de la solución o también deben estar comprometidos a tener su participación en buscar lo mejor para la organización” (administradora de Sportafolio, comunicación personal, 18 de junio, 2018)

“Cuando se designa un reto queremos que estén comprometidos a ser parte de la solución o estén comprometidos a tener su participación muy enfocada de lo que se busca. Yo creo que eso es lo más importante” (co fundadora & CEO de IFurniture, comunicación personal, 19 de junio, 2018).

[...] buscamos es alguien que esté comprometido y que esté mentalizado que tiene que hacer de todo. Por más técnico que sea, o sea técnicamente capacitado, a veces necesitamos que nos ayuden a llevar cosas, cortar algo, hacer trabajos muy básicos, ir a comprar cosas. Enrique y yo hacemos lo mismo, a veces nosotros somos los choferes, nos dedicamos a transportar a la gente porque necesitamos ir a hablar con un cliente entonces hacemos de todo, eso es lo primero que buscamos (co fundador & CEO de Dinamo, comunicación personal, 4 de junio, 2018)

“El compromiso con el trabajo porque esta es una empresa pequeña que si no estamos comprometidos todos con los trabajos esto no va a avanzar” (co fundadora & CEO de qAIRa, comunicación personal, 05 de julio, 2018).

De lo analizado podemos inferir que los empleadores esperan que sus colaboradores se comprometan con el crecimiento de la startup a través de su trabajo, ya que este depende de todo el equipo.

3.1.2 Formación académica

Se ha identificado que los empleadores entrevistados consideran que las startups buscan personal especializados. Sobre este tema, las startups investigadas se refieren:

[...] nosotros al utilizar tecnología digital, necesitamos que los chicos que entren cuenten con conocimientos sobre el tema [...] la tecnología va cambiando tan rápido que necesito que ellos estén aprendiendo siempre porque Crehana se trata de eso de innovar [...] (culture manager de Crehana, comunicación personal, 14 de junio, 2018)

[...] para la parte de generar rúbricas de aprendizaje se necesita un argumento más pedagógico de por ejemplo si el alumno lleva cinco tareas en la semana, que tan pedagógico es para un adolescente que recién está empezando a utilizar un aula virtual. Para este tipo de análisis sí necesitamos personas que conozcan de estos temas, necesitamos profesionales que estén estudiando educación a partir de séptimo ciclo para arriba porque ellos ya conocen cómo hacer este tipo de análisis y rúbrica de aprendizaje (co fundador & coordinador de Tannder, comunicación personal, 25 de julio, 2018).

En qAIRa realizan tecnología innovadora, personas que cuenten con un nivel técnico superior al promedio y que continuamente estén interesados en nuevas soluciones (co fundadora & CEO de qAIRa, comunicación personal, 05 de julio, 2018).

De lo anterior mencionado, se infiere que las startups investigadas que al usar tecnología como parte de su giro de negocio necesitan personal especializado.

3.1.3 Habilidades blandas

La mayoría de startups, excepto Tannder, mencionaron la importancia de las habilidades blandas en sus trabajadores. Sobre esto las organizaciones entrevistadas señalaron lo siguiente:

[...] Que venga una persona cien por ciento empática para TEC no es algo fundamental, es mejor porque ayuda al team, pero no es algo importante para su trabajo, que sea una persona curiosa para hacer TEC, sí. Que venga una persona que es súper rápida leyendo, sé que es rápida redactando, entonces si su trabajo va a ser redactar me parece importante entonces empecé a crear perfiles entonces yo hablo con el team y veo que necesitan y eso y luego busco [...] las personas que nosotros contratemos van a tener la capacidad que van a crecer para lograr sacar ese producto y no va a ser alguien que ya lo maneja. (culture manager de Crehana, comunicación personal, 14 de junio, 2018)

[...] La confianza como una habilidad blanda es [importante] porque nosotros le damos acceso a toda la información que tenemos. Les damos acceso al know how que tenemos, nuestro formato, nuestras metodologías, entonces hay un alto grado de confianza con los integrantes del equipo de cuidar la información, de saberla utilizar, de que, si la quieren compartir o la quieren tener para ellos, se puede conversar, no hay problema. (administradora de Sportafolio, comunicación personal, 18 de junio, 2018)

“[...] yo apuesto mucho por las habilidades blandas. Para mí lo más importante en un trabajo es la actitud de equipo, la unión, la integración” (co fundadora & CEO de IFurniture, comunicación personal, 19 de junio, 2018)

[...] nosotros estamos buscando personas que analicen, que no se queden siguiendo órdenes, eso no es lo que buscamos. Buscamos a alguien que piense, analice y tome una decisión o nos comunique y tomemos nosotros una decisión (co fundador & CEO de Dinamo, comunicación personal, 4 de junio, 2018)

[...] la proactividad, el mejor recurso humano que puedes buscar. Tener alguien a quien no estás detrás de él, o de ella, diciéndole qué hacer, revisando sus cosas, estar atento a la hora que llega, a la hora que se va. El mejor recurso humano que se puede tener es alguien a quien se le da un objetivo, que lo cumple. (co fundadora & CEO de qAIRa, comunicación personal, 05 de julio, 2018).

De lo anterior mencionado, se infiere que las habilidades blandas como curiosidad, pensamiento crítico, proactividad, confianza, entre otras, son muy valoradas por los empleadores en sus colaboradores y están en búsqueda de personal con dichas habilidades.

3.1.4 Alineación a la startup

De las startups entrevistadas, los empleadores consideran que sus colaboradores deben estar alineados con los objetivos de la empresa. Al respecto, mencionaron lo siguiente:

“[...] sí, obviamente intento que tengan los valores de Crehana como la innovación, la curiosidad, que sean personas que se enfoquen en resultados, que no solo sean cualitativas” (culture manager de Crehana, comunicación personal, 14 de junio, 2018).

“[...] es esencial que [...] la persona se alinee con los objetivos o la misión, visión y objetivos de la empresa” (administradora de Sportafolio, comunicación personal, 18 de junio, 2018).

En Tannder mencionan que al ser una startup dedicada al e-learning es necesario que sus colaboradores sientan gusto por la educación y se alineen con los objetivos que tienen (co fundador & coordinador de Tannder, comunicación personal, 25 de julio, 2018).

Con respecto a lo anterior, se deduce que para las startups antes mencionadas es importante que su personal se encuentre alineado a sus objetivos para que puedan obtener los resultados esperados.

Los expertos también identifican que tanto el Compromiso, Formación académica, Habilidades blandas y Alineación a la startup son importantes para una startup. Respecto a estos temas, Inti Pizarro menciona lo siguiente sobre el compromiso:

Y que tengan ese compromiso porque a veces en una startup no es como una empresa que cumples un horario de 9 a 5 sino que tienes que estar más tiempo aparte en la noche, en

la mañana, en la hora a veces pasan una emergencia y tienes que estar ahí porque no hay otra persona que esté (comunicación personal, 22 agosto, 2018)

En el caso de la alineación a la startup, Álvaro Echevarría menciona lo siguiente:

“[...] la alineación del negocio, qué está buscando la startup de manera global. [...] A los que sí como que generan una pequeña cultura de la misma startup les va mejor.” (comunicación personal, 22 agosto, 2018)

3.2 Dificultad de conseguir talento humano en las startups investigadas

Esta categoría cuenta con dos elementos claves. Sobre estos se identificó lo siguiente:

3.2.1 Ausencia del perfil buscado

Las startups investigadas, concuerda que la existe dificultad de poder encontrar personal con el perfil académico que buscan. Sobre este, se destacan las siguientes citas:

[...] no existe mucha gente que maneja lo que hacemos, incluso ahora ya poco a poco están apareciendo o se están capacitando desde las universidades o de los institutos. Yo creo que eso ha sido el mayor reto (Administradora de Sportafolio, comunicación personal, 18 de junio, 2018)

[...] [En mi caso] es un poco difícil por el lado de las diseñadoras, que estas no tienen las capacidades que nosotros buscamos en el manejo de software digitales. Entonces nos ha pasado que tienen entusiasmo de participar, pero no tienen el manejo de la herramienta. (Co fundadora & CEO de IFurniture, comunicación personal, 19 de junio, 2018)

[...] con respecto a la demanda que uno tiene por un perfil de programador, el mercado no nos está satisfaciendo. Tiene que pasar por un proceso de cuatro meses por lo menos de entrenamiento para que se familiarice con el sistema (Co fundador & coordinador de Tannder, comunicación personal, 25 julio, 2018).

3.2.2 Costo de personal especializado

Se ha identificado en dos de las startups estudiadas que otras de las dificultades para conseguir talento humano es el costo de personal especializado. Sobre este tema, las startups investigadas se refieren:

“[...] a nosotros no nos conviene contratar a un profesional que ya conozca de todas estas tecnologías porque los costos o los honorarios van a ser más altos” (Co fundador & coordinador de Tannder, comunicación personal, 25 julio, 2018).

“Lo que considero más difícil es, quizá, conseguir personas con más experiencia, más senior quizá, no tanto porque no podamos encontrar sino porque no podemos pagarles el sueldo que ellos buscan” (Co fundadora & CEO de qAIRa, comunicación personal, 05 de julio, 2018).

De lo analizado anteriormente podemos inferir que los colaboradores necesitan de personal especializado; sin embargo, el costo de estos es alto; por lo cual termina convirtiéndose en una dificultad para ellos debido a los escasos recursos con los que cuentan.

3.3 Rotación de colaboradores

3.3.1 Expectativas salariales

Aguado y Arensburg (2015) señalan que las grandes compensaciones son una utopía en este tipo de organizaciones.

Se ha identificado, en la mayoría de las startups estudiadas que las expectativas salariales han sido un factor importante en los casos de trabajadores que decidieron dejar la empresa. Sobre este tema, las startups investigadas se refieren:

[...] una startup al inicio no recibe una remuneración ambiciosa de crecimiento rápido. Hay que confiar mucho en el proyecto, en que en algún momento va a tener un despegue importante o de verdad te tiene que gustar mucho el rubro [...] es muy difícil porque si les llega una oferta de trabajo tentadora tradicional de una empresa [...] seguramente van a tomar decisiones importantes. Algunos nos dicen a mí me encantaría seguir acá porque me encanta, pero por otro lado me están ofreciendo un buen puesto de trabajo tradicional y me voy a ir por un tema económico. Entonces, es muy difícil competir con esa oferta porque nosotros todavía como startup no podemos dar ese tipo de ofertas a las personas (co fundadora & CEO de IFurniture, comunicación personal, 19 de junio, 2018)

Se van por el factor económico, es el principal. Mientras un programador vaya creciendo en su aprendizaje y desarrollar múltiples programas a la vez, mientras que en una startup solo se necesita un perfil de un desarrollador que maneje una sola tecnología. Para nosotros como startups ese el principal factor por el cual se han ido (co fundador & coordinador de Tannder, comunicación personal, 25 de julio, 2018).

“Uno es el sueldo, quizá y los beneficios del trabajo. De hecho, buscar un puesto en una empresa estándar normalizada es mejor para las personas que buscan más estabilidad porque tienen un sueldo mayor” (co fundadora & CEO de qAIRa, comunicación personal, 05 de julio, 2018).

De lo analizado se puede inferir que los empleadores encuentran un problema al momento de buscar personas especializadas para que trabajen en sus startups debido a que generalmente las expectativas salariales de estas personas son altas la cual no se encuentra dentro de las posibilidades de la startup de poder cubrir.

3.4 Ventajas de trabajar en una startup

Esta categoría cuenta tres elementos claves: Aprendizaje multidisciplinario, Flexibilidad y Motivación. Sobre este se identificó lo siguiente

3.4.1 Aprendizaje multidisciplinario

Se ha identificado, en algunas de las startups estudiadas, una de las ventajas que los empleadores creen que pueden tener sus colaboradores al trabajar en este tipo de organizaciones es el aprendizaje multidisciplinario. El comentario más resaltante es de qAIRa, esta menciona:

“[...] además en el giro de la empresa misma y también porque somos una startup hace que los chicos desarrollen cosas nuevas y no solo los ingenieros sino todos aprenden de todos” (co fundadora & CEO de qAIRa, comunicación personal, 05 de julio, 2018).

De lo analizado podemos inferir que, desde la percepción de los empleadores, las startups investigadas le ofrecen a sus colaboradores un aprendizaje multidisciplinario. Esto se debe a que al ser pequeñas las organizaciones, los colaboradores pueden aprender del trabajo unos de otros.

3.4.2 Flexibilidad de horario

Los entrevistados concuerdan que la flexibilidad de horarios es una de las ventajas que ofrece una startup, esto fue mencionado por Crehana, Sportafolio, Tannder y qAIRa.

En el caso de Crehana, menciona que las startups más que buscar que sus empleados cumplan un horario fijo, estos se enfocan en que los colaboradores cumplan con metas o actividades del trabajo (culture manager de Crehana, comunicación personal, 14 junio, 2018)

Sportafolio, considera que la mayoría que trabaja en una startup son jóvenes que, muchas veces, trabajan y estudian. Brindarles este beneficio hace que los colaboradores quieran quedarse laborando por más tiempo en las startups (administradora de Sportafolio, comunicación personal, 18 de junio, 2018).

Tannder y qAIRa, nos comentan al respecto:

[...] yo trabajo con freelance porque al ser ellos diseñadores, programadores, etc. valoran mucho el hecho de tener un trabajo muy flexible. [...] Ellos solo van dos veces por semana para enseñarme sus avances. Creo que la flexibilidad, en todo sentido, es valorada por

ellos por eso es que les gusta trabajar en una startup (co fundador & coordinador de Tannder, comunicación personal, 25 julio, 2018)

Bueno, las startups son muy flexibles en cuanto la hora de entrada o de salida. [...] Creo que esto ocurre porque hay veces en las que se tiene que trabajar hasta tarde para terminar un proyecto y, muchas veces, no se le paga tiempo extra. Las startups tratan de compensar esto, dándole un poco más de libertad que en otras empresas que si o si tienes que cumplir tu horario (co fundadora & CEO de qAIRa, comunicación personal, 05 de julio, 2018).

De lo analizado podemos inferir que, desde la percepción de los empleadores, las startups investigadas le ofrecen a sus colaboradores flexibilidad de horarios, el cual según los empleadores como un elemento muy valorado por ellos. Esto se debe a que tratan de darles otros beneficios diferentes a los económicos.

3.4.3 Motivación

Las startups investigadas concuerdan que la ventaja de trabajar en una startup es que el trabajo en equipo es fundamental y que no solo la motivación se debe dar por parte de los encargados sino también de todo el grupo. Sobre este, se destacan las siguientes citas:

[...] yo creo que como son tan poquitos trabajadores, el trato [entre empleadores y empleados] es muy cercano. En una startup, todos se ayudan, siempre se están dando consejos o motivando para mejorar en el trabajo (culture manager de Crehana, comunicación personal, 14 de junio, 2018)

[...] puede ser la motivación constante en el equipo. Para lograr que se tenga éxito, todos deben estar enfocados en hacer bien su trabajo [...] [Por ejemplo] aquí tenemos un chat grupal donde siempre escribimos y si alguien hace algo bien, todos los felicitamos o cuando vamos a abrir un nuevo proyecto siempre nos damos ánimos (administradora de Sportafolio, comunicación personal, 19 de junio, 2018)

[...] los retos que tienes en una startup son mucho más grandes que en otra empresa, por el rubro de qAIRa tenemos que aprender nueva tecnología [...] siempre los motivo a que sigan estudiando, les digo de seminarios y eso [...] quizás para que se motiven (co fundadora & CEO de qAIRa, comunicación personal, 05 de julio, 2018)

En síntesis, se puede inferir que esta motivación se logra cuando los trabajadores sienten pasión por la empresa, se identifican con el modelo de negocio y quieren ser parte del crecimiento.

Los expertos también identifican que las ventajas de trabajar en una startup son: Aprendizaje multidisciplinario, Flexibilidad y Motivación. Respecto al aprendizaje multidisciplinario, Inti Pizarro menciona lo siguiente sobre aprendizaje multidisciplinario:

“Claro multidisciplinario porque ven todo, sí es sobre todo eso sí ah sí, sí lo hemos visto que es así [...] Tienes que hacer todo” (comunicación personal, 22 agosto, 2018)

3.5 Desventajas de trabajar en una startup

Esta categoría cuenta con tres elementos claves: Reconocimiento en el mercado laboral, línea de carrera y sueldo acorde al mercado. Sobre estos se identificó lo siguiente:

3.5.1 Reconocimiento en el mercado laboral

Aguado y Arensburg señalan que el liderazgo de marca es inexistente en una startup (2015). Dentro de este tipo de desventaja, gran parte de los empleadores entrevistados, lo considera como uno de los más grandes desafíos de una startup ya que para que ingresen nuevos talentos, tu marca u organización debe estar posicionada o reconocida en el mercado. Sobre este tema, las startups investigadas se refieren:

[...] el reto es que te conozcan porque tú puedes tener beneficios increíbles para los colaboradores, pero si la gente no sabe nada de la organización es difícil que postulen a una convocatoria o tengan interés en querer pertenecer a una startup. Antes, Crehana tenía este problema, pero con lo tiempo ya estamos un poquito mejor posicionados en el mercado porque hemos crecido [...] (culture manager de Crehana, comunicación personal, 14 de junio, 2018)

“Muchas veces las personas buscan algo seguro [...] Entonces al momento de reclutar siempre buscan empresas que sean grandes o tengan mayores años en el mercado [que sea reconocida]” (administradora de Sportafolio, comunicación personal, 19 de junio, 2018).

[...] en general, las personas buscan estabilidad laboral, buscan empresas que ya están posicionadas en el mercado [...] Esto fue uno de los mayores desafíos por los que pasa una startup [...] Actualmente, Dinamo se ha asociado con una empresa reconocida en el sector de ingeniería de centrales hidráulicas; el hecho de que estás respaldado por una empresa más grande ayuda mucho (co fundador & CEO de Dinamo comunicación personal, 4 de junio, 2018)

“La mayor desventaja que tiene una startup es que no es muy conocida como lo pueden hacer otras empresas grandes. Al ser pequeñas y poco conocidas no es muy atractivo” (co fundadora & CEO de qAIRa, comunicación personal, 05 de julio, 2018).

3.5.2 Línea de carrera

Aguado y Arensburg mencionan que en las startups las posibilidades de tener una carrera profesional clara y establecida son difusas (2015). Se ha identificado, en algunas de las startups estudiadas, una de las desventajas que los empleadores creen que pueden tener sus colaboradores al trabajar en este tipo de organización es que carecen de una línea de carrera. Sobre este tema, las startups investigadas se refieren:

[...] las startup se encuentran en un futuro incierto, no se sabe si van a tener éxito o fracasar [...] en lo último que piensan es establecer una línea de carrera. Eso sería una desventaja porque todas las personas entran a un trabajo y no solo quieren quedarse en eso, ¿Quién no quisiera ganar más no? o tener un puesto más elevado [...] (culture manager de Crehana, comunicación personal, 14 junio, 2018)

[...]no existe un reglamento que diga en cuánto tiempo o qué debes hacer para subir de puesto. No existe línea de carrera establecida [...] los encargados de las startups van viendo cuán comprometido estás y, si en algún punto, hay posibilidad de subir [de puesto o salario] se hace. (administradora de Sportafolio, comunicación personal, 19 de junio, 2018)

En síntesis, las startups investigadas no cuentan con líneas de carrera establecida, lo cual termina siendo una desventaja para los colaboradores de estas desde la perspectiva de sus empleadores.

3.5.3 Sueldo acorde al mercado

Aguado y Arensburg (2015) no consideran a la compensación como un atributo favorable en el caso de las startups debido a que estas cuentan con escasos recursos financieros. Se ha identificado, en algunas de las startups estudiadas, que otra de las desventajas que los empleadores creen que pueden tener sus colaboradores al trabajar en este tipo de organización es que no pueden ofrecer sueldos acorde al mercado. Sobre este tema, las startups investigadas se refieren:

[...] la gran desventaja que tiene las startups es que no cuentan con mucho dinero para darle a los trabajadores sueldos altos [...] creo que trabajar en una startup es más que el dinero [...] [Por ejemplo] Este año tuvimos renunciaciones de tres chicos, una de estas fue un chico que en realidad tiene muchos conflictos personales y quería ganar más dinero. Pero como te digo, nosotros no giramos en torno a eso, si entendemos que hay necesidades por cubrir y todo, pero las cosas también se tienen que ganar paso a paso entonces ahí fue un poco por ese tema [...] (culture manager de Crehana, comunicación personal, 14 junio, 2018)

Por último, el empleador de Tannder considera que los recursos económicos con los que cuenta una startup son muy limitados; por eso, ofrecerles un salario acorde al mercado es difícil sobre todo para puestos especializados (co fundador & coordinador de Tannder, comunicación personal, 25 julio, 2018).

Los expertos también identifican que las desventajas de trabajar en una startup son: Reconocimiento en el mercado laboral Tamaño de la empresa, falta de línea de carrera, sueldo menor al mercado. Además, los expertos creen que una de las razones por las cuales tienen estas desventajas se debe al riesgo e incertidumbre en la cual se encuentran las startups:

“[...] además la incertidumbre de qué pasará, de repente uno puede pensar que está perdiendo su tiempo, está dedicándose a algo sin futuro” (Eduardo Ismodes, comunicación personal, 17 agosto, 2018)

“[...] pero es el riesgo que se toma el que acepta trabajar ahí en una startup [...]” (Álvaro Echevarría, comunicación personal, 22 agosto, 2018)

4. Referente al modelo adaptado de Worldatwork

Recordando el objeto de estudio, las startups investigadas en fueron qAIRa, Dinamo, Crehana, Tannder, iFurniture y Sportafolio. En base al modelo adaptado, las startups dieron a conocer las variables y subvariables que aplican en su organización. Por ello, en la siguiente sección, se describirán las seis dimensiones de este modelo: Compensación, Beneficios, Eficacia de la vida laboral, Reconocimiento, Gestión del rendimiento y Desarrollo de talento.

4.1 Compensación

Según la consultora Worldatwork, considera a la compensación como un pago proporcionado por un empleador hacia sus colaboradores por los servicios brindados basados en, tiempo, esfuerzo y habilidad (2018). Esta primera dimensión está compuesta por tres variables: Sueldo Base, Pago Premium y Pago Variable. Sin embargo, los empleadores entrevistados agregaron otras variables: Pago por horas extras y bono por viaje. A continuación, se procederá a describir cada una de ellas:

4.1.1 Sueldo base

Según el modelo adaptado, esta variable cuenta con tres subvariables: Salario fijo, Pago por hora y Tarifa por proyecto. A continuación, se presenta una tabla que refleja la presencia de estas en cada de las startups estudiadas.

Figura 3: Sueldo base

COMPENSACIÓN	Crehana	Sportafolio	iFurniture	Tannder	Dinamo	qAIRa
❖ Sueldo Base						
➤ Salario Fijo	•	•	•		•	•
➤ Pago por Hora		•	•			
➤ Tarifa por proyecto		•	•	•	•	
Nota: • Tienen esta subvariable						

Elaboración propia

Como se puede observar todas las startups investigadas, excepto Tannder, ofrecen a sus trabajadores un salario fijo. La administradora de Sportafolio menciona que el sueldo fijo solo se les ofrece a los empleados que trabajan *full time* (comunicación personal, 18 de junio, 2018). Por otro lado, el co fundador de Sportafolio considera que tener un salario fijo es importante para la retención de su personal ya que de caso contrario sus colaboradores podrían preferir otras empresas con mayores beneficios y así también les brindan una mayor tranquilidad personal sin perjudicar su eficiencia en el trabajo. El co fundador & CEO de Dinamo menciona lo siguiente:

[...] es lo que mejor nos funciona a nosotros porque no tenemos prácticamente días libres, siempre estamos haciendo algo, hemos visto que hasta ahora en el 2016 y 2017 solamente hemos tenido un mes de bajo trabajo [...] siempre entre julio y agosto que son como 15 días que no hay nada, pero el hecho de que el trabajador sepa que va a recibir un sueldo fijo mínimo es tranquilidad para ellos y también para que ellos de repente no estén pensando me van a pagar por horas y tengan que ir pensando en que la siguiente semana tengo que hacer más horas porque tengo que pagar tal cosa y pueden alargar el trabajo [...] (comunicación personal, 04 de junio, 2018).

Los colaboradores entrevistados de Crehana, Sportafolio, qAIRa y Dinamo mencionan que reciben un salario fijo debido a que ellos cumplen un horario establecido (asistente de recursos marketing de Crehana, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018; nutricionista de Sportafolio, comunicación personal, 19 de noviembre, 2018; supervisor de campo de qAIRa, comunicación personal, 19 de noviembre, 2018 y especialista eléctrico de Dinamo, comunicación personal, 19 de noviembre, 2018)

Tarifa por proyecto es la segunda subvariable más utilizada por las startups estudiadas, siendo solo Crehana y qAIRa las que no cuenta con esta. Para esta subvariable, las startups estudiadas mencionan que son implementadas en casos de realizar proyectos. Por ejemplo, la co fundadora & CEO de IFurniture menciona que en el caso de proyectos les brinda a sus trabajadores un pago proporcional al porcentaje de avance; es decir que, si el trabajo se encuentra

en un 80%, el pago será proporcional a este porcentaje (comunicación personal, 19 de junio, 2018).

Respecto a Tarifa por proyecto la diseñadora de IFurniture señala la siguiente:

“Yo tengo un sueldo por proyectos porque el negocio consiste en eso. Por ejemplo, soy una de las que diseñan los productos que vendemos y me van pagando de acuerdo al avance que vaya teniendo” (comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

Así mismo, debido al giro de negocio de Tannder, e-learning, solo trabajan por proyectos. El co Fundador & Coordinador, menciona lo siguiente:

Por ejemplo, en el caso de Saco Oliveros, es un proyecto de hacer un curso vocacional orientado a ciencias empresariales y la licencia dura un año, entonces nosotros al firmar ese contrato. Para nosotros es un proyecto y el pago que se le da a la persona es durante el tiempo que dura el proyecto (comunicación personal, 25 de julio, 2018)

El consultor de proyectos de Tannder menciona lo siguiente sobre Tarifa por proyecto:

[...] manejo tarifa por proyecto porque depende del proyecto en el que estemos. Por ejemplo, ahorita estamos con un proyecto con Saco Oliveros, entonces quedamos maso menos en realizarlo en 2 semanas o un mes, yo evalúo cuánto maso menos demorará y en base a eso elaboramos la tarifa. Esto depende también el salario que voy a ganar [...] (comunicación personal, 17 de noviembre, 2018)

En el caso de Pago por hora, Sportafolio y iFurniture son las únicas que la implementan. Respecto a esta subvariable, la administradora de Sportafolio menciona que hace poco implementaron el pago por hora para los colaboradores *freelance* (comunicación personal, 18 de junio, 2018).

La nutricionista de Sportafolio y diseñadora de iFurniture mencionaron que no cuentan con este tipo de pago debido a que el trabajo que realizan no es de *freelance* (comunicación personal, 19 de noviembre, 2018; comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

En síntesis, las startups estudiadas pueden proporcionar a sus colaboradores tanto una como todas las variables de sueldo base. La elección de estas opciones para la startups estudiadas dependerá teniendo en cuenta factores como su giro de negocio, su demanda y el tipo de colaborador que contratan (*freelance*, *full time*, etc.).

4.1.2 Pago Premium

Según el modelo adaptado, esta variable cuenta con tres subvariables: Hazard Pay, Pago basado en habilidades y Pago por fin de semana/ Pago por vacaciones. A continuación, se presenta una tabla que refleja la presencia de estas en cada de las startups estudiadas.

Figura 4: Pago Premium

COMPENSACIÓN	Crehana	Sportafolio	iFurniture	Tannder	Dinamo	qAIRa
❖ Pago Premium						
➤ Pago Basado en habilidades	•		•	•	•	
➤ Pago por fin de semana/ Por vacaciones	•	•				•
Nota: • Tienen esta subvariable						

Elaboración propia.

Como se puede observar tres de las seis startups investigadas, cuentan con un Pago basado en habilidades. En el caso de Crehana, considera a esta subvariable como un pago diferenciado que les da a sus colaboradores dependiendo del puesto por jerarquía que ocupen ya sea por las habilidades o experiencias con las que cuentan. “A los team leaders hay que darles un pago según su experiencia, pero a los demás no porque ganarían como practicantes y nosotros tenemos una escala” (culture manager de Crehana, comunicación personal, 14 de junio, 2018). Además, considera que, al pago basado en habilidades, se les puede ir aumentando dependiendo del desenvolvimiento laboral que vayan teniendo.

Cuando tú entras a Crehana, pasas por tu periodo de prueba [...]; el segundo punto es cuando hay una primera subida de sueldo por así decirlo, ya firmaste contrato por más tiempo y en la tercera firma de contrato, ya empiezas a tomar ramas y a especializarte [...], entonces conforme vas tomando especializaciones también va creciendo sus pagos (culture manager de Crehana, comunicación personal, 14 de junio, 2018)

Tannder, considera este tipo de pago porque durante la realización del servicio que brinda necesita contratar personas especializadas en un tema específico y por un tiempo determinado, como nos comenta el co fundador & coordinador de Tannder “[...] [por ejemplo] ahora estamos contratando pedagogos para hacer la parte de rúbricas de aprendizaje” (comunicación personal, 25 de julio, 2018).

Dinamo no contrata personal externo, por el contrario, si sucede el caso de que si necesita personal especializado, entonces les propone este trabajo a sus propios colaboradores. Ello lo hace como una manera de motivarlos a que aprendan. El co fundador & CEO de Dinamo nos da un pequeño ejemplo para poder entender lo antes mencionado:

[...] ya mira [le decimos a] Edwin [programador], nosotros tenemos asignado un monto para un programador [especializado]. Entonces en caso él lo pueda hacer, se lo damos. Así lo motivamos para que él aprenda y ese dinero en vez de dárselo a otro se lo damos a él (comunicación personal, 04 de junio, 2018)

Respecto a esta subvariable los colaboradores entrevistados mencionaron lo siguiente:

“O sea nosotros tenemos lo que son los diseñadores gráficos, por ejemplo, hay junior y hay senior entonces ahí como hacemos la diferencia, tiene más experiencia, tiene más habilidades, tiene la capacidad de hacer más” (asistente de marketing de Crehana, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018)

“[...]sí [tengo Pago Basado en Habilidades], por ejemplo [el co fundador & coordinador de Tannder] quería a un pedagogo para los proyectos para poder implementarlo en sus plataformas virtuales. Por eso me contactó porque sabía los conocimientos que tenía en el tema y me acordamos un precio por eso [por las habilidades con las que cuento]” (consultor de proyectos de Tannder, comunicación personal, 17 de noviembre, 2018)

“[...] el trabajo en IFurniture consiste en diseñar cosas fuera de lo comun, como lo hacemos con la carpintería digital. Nos pagan por esas habilidades” (diseñadora de iFurniture, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

La última subvariable y, al mismo tiempo, la más implementada es Pago por fin de semana/Pago por vacaciones; las cuales son utilizadas por solo tres startups investigadas.

Crehana, Sportafolio y qAIRa, ofrecen el Pago por fin de semana/Pago por vacaciones; ello quiere decir que, si sus colaboradores trabajan en los días no laborales, los recompensan con un pago adicional. La administradora de Sportafolio menciona que “[Si] por ejemplo necesitamos que Rocco, el diseñador, haga algo urgente le pagamos el fin de semana para que se quede a hacer un diseño” (comunicación personal, 19 de junio, 2018). Además, estas startups también ofrecen el pago por vacaciones ya que consideran que es un beneficio por ley, por lo cual “[...] se paga el sueldo completo así salgan de vacaciones” (culture manager de Crehana, comunicación personal, 14 de junio, 2018).

Los colaboradores entrevistados de Crehana, Sportafolio y qAIRa confirman que cuentan con Pago por fin de semana/Pago por vacaciones (asistente de marketing de Crehana, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018; nutricionista de Sportafolio, comunicación personal, 19 de noviembre, 2018; supervisor de campo de qAIRa, comunicación personal, 19 de noviembre, 2018)

En síntesis, la variable Pago Premium para las startups estudiadas dependerá de la situación en la que se encuentre la organización como proyectos que demandan más horas laborables o personal especializados.

4.1.3 Pago Variable

Según el modelo adaptado, esta variable cuenta con tres subvariables: Comisiones, Programas de bonificación y Programas de incentivos. A continuación, se presenta una tabla que refleja la presencia de estas en cada una de las startups estudiadas.

Figura 5: Pago variable

COMPENSACIÓN	Crehana	Sportafolio	iFurniture	Tannder	Dinamo	qAIRa
❖ Pago Variable						
➤ Comisiones		•	•			
➤ Programas de bonificación						
✓ Bono de contratación						
✓ Bono de retención						
✓ Bono por finalización del proyecto						
➤ Programa de Incentivos						
✓ A Corto Plazo						
○ Reparto de utilidades					•	
○ Rendimiento compartido						
✓ A Largo Plazo						
○ Acciones por rendimiento				•		
Nota: • Tienen esta subvariable						

Elaboración propia.

Crehana y qAIRa no cuentan con ninguna de estas subvariables. Referente a la subvariable Programas de bonificación, se puede observar que ninguna de las startups estudiadas cuenta con ello.

En cuanto a las Comisiones, esta subvariable es utilizada por tan solo dos startups estudiadas. En el caso de Sportafolio, se ha implementado sólo para una persona, la cual se encuentra en otro país por temas de expansión de la marca.

“Hemos dicho a nuestro encargado en Chile que, si él realiza una venta de nuestro tercer producto que es Sportafolio Care, le vamos a pagar una comisión” (administradora de Sportafolio, comunicación personal, 19 de junio, 2018).

En el caso de iFurniture, se diferencia de la startup anterior porque han implementado las comisiones a todo su personal. Para poder lograr obtener esta comisión, los colaboradores deben lograr la venta de un producto. Por ejemplo:

[...] si alguien vende un producto [...] tú no eres la vendedora del equipo, tú eres parte de otra área. Nosotros sacamos, no sé, un florero para día de la madre y tú le enseñas a tus amigos por WhatsApp y logras concretar la venta, se te da una comisión (co fundadora & CEO de IFurniture, comunicación personal, 19 de junio, 2018)

La diseñadora de IFurniture señala lo siguiente sobre comisiones:

[...] sí tenemos [comisiones] Todos podemos realizar ventas, yo he hecho algunas. O sea hay gente específica que hace eso, pero los demás podemos promover la venta de algún artículo y si lo vendemos podemos obtener alguna comisión depende del artículo que vendamos (comunicación personal, 16 de noviembre, 2018)

La última subvariable, Programas de incentivos, son implementadas por dos de las startups estudiadas: Tannder y Dinamo.

Dinamo, ofrece el programa de incentivos a corto plazo. Ellos otorgan reparto de utilidades, a fin de año a todos sus colaboradores por acuerdo de los socios fundadores (co fundador & CEO de Dinamo, comunicación personal, 4 de junio, 2018). Asimismo, el especialista eléctrico de Dinamo menciona:

“[...] a fin de año las utilidades la reparten entre los que trabajamos aquí, siempre recibimos eso todos los años” (comunicación personal, 19 de noviembre, 2018).

Por el contrario, Tannder ofrece el Programa de incentivos a largo plazo. Esta startup está dispuesta a otorgar un porcentaje de acciones a sus colaboradores que demuestren un alto rendimiento y que estén comprometidos en lograr que la startup tenga éxito. Además, considera que esta es una manera de retener al mejor personal que tienen, ya que al ser una startup no pueden darle un sueldo por encima del mercado laboral.

El co fundador & coordinador de Tannder comenta al respecto:

Un programador [...] puede estar entre sus 2500 a 3000 soles mensuales, algo que como startup no podemos soportar en lo económico; sin embargo, tenemos uno de los programadores que empezó con un básico de 800 hace dos años cuando empezamos, [...] [Ahora] ya está en 2000 soles de ingresos. Es el único porque es parte de nuestro core business. Conoce de cerca todo el sistema y para retenerlo esos son los honorarios básicos que le hemos dado para que se pueda quedar. Además de cederle el 1% del porcentaje de la empresa porque es el que ha estado con

nosotros desde el inicio y ha estado en todas las etapas en las que seguimos creciendo (comunicación personal, 25 de julio, 2018).

Respecto a esta subvariable, el consultor de proyectos de Tannder menciona que aún no cuenta con este debido a que no se ha dado la oportunidad (comunicación personal, 17 de noviembre, 2018).

En síntesis, estos pagos son ofrecidos por las startups para de alguna manera puedan “premiar” económicamente a sus colaboradores por diferentes razones: tiempo de permanencia, compromiso y buen desempeño demostrado.

De igual modo, los expertos mencionan que estos pagos son premios económicos a sus trabajadores. Eduardo Ismodes se refiere a la importancia de esta:

“Es una forma de involucrarlo. Creo que cuando uno le dice, oye vas a ser parte de esto, ya hay un mayor compromiso, un mayor interés por colaborar” (comunicación personal, 17 agosto, 2018)

4.1.4 Pago por horas extras y Bono por viaje:

Estas subvariables fueron agregadas por la startup estudiada Dinamo. Como menciona el co Fundador & CEO de Dinamo, ellos cuentan con un sueldo fijo, pero en caso de que por algún proyecto se tengan que quedar horas extras se les da una bonificación. Además, si este proyecto es fuera de Lima y los colaboradores tienen que viajar, se les da una compensación extra (comunicación personal, 4 de junio, 2018). El especialista eléctrico de Dinamo confirmó que cuenta con esta subvariable:

“[...] nos dan todo pago por horas extras que trabajamos, bonos las veces que viajamos también, en realidad como los trabajos en provincia suelen ser más pesados entonces nos dan un pago mayor por los días que trabajamos fuera” (comunicación personal, 19 de noviembre, 2018).

Figura 6: Pago por horas extras y Bono por viaje

COMPENSACIÓN	Crehana	Sportafolio	iFurniture	Tannder	Dinamo	Sportafolio
❖ Pagos por horas extras					•	
❖ Bono por viaje					•	
Nota: • Tienen esta subvariable						

Elaboración propia.

4.2 Beneficios

Se refiere a los programas que implementa un empleador para añadir a sus compensaciones monetarias; estos beneficios brindan seguridad a los colaboradores y sus familiares (Worldatwork, 2018). Esta segunda dimensión está compuesta por seis variables: Legalmente requerido/ Obligatorio, Salud y bienestar, Jubilación, Pago por el tiempo no trabajado, Beneficios voluntarios, Ganancia extra/gratificación. A continuación, se procederá a describir cada una de ellas:

4.2.1 Legalmente requerido/ Obligatorio:

Según el modelo adaptado, esta variable cuenta con tres subvariables: Seguro de desempleo, Seguro de compensación a los trabajadores y Seguro social. A continuación, se presenta una tabla que refleja la presencia de estas en cada de las startups estudiadas.

Figura 7: Legalmente requerido/Obligatorio

BENEFICIOS	Crehana	Sportafolio	iFurniture	Tannder	Dinamo	qAIRa
❖ Legalmente requerido/Obligatorio						
➤ Seguro de desempleo	•				•	
➤ Seguro de compensación a los trabajadores	•					
➤ Seguro Social	•			•	•	
Nota: • Tienen esta subvariable						

Elaboración propia.

Sportafolio, iFurniture y qAIRa, no cuentan con ninguna de estas subvariables.

Como se puede observar las subvariables Seguro social y Seguro de desempleo, han sido implementadas por tres de las startups investigadas. Crehana y Dinamo consideran que este beneficio es obligatorio dado que su régimen laboral lo exige, pero ello solo se da a los que están inscritos en planilla (co fundador & CEO de Dinamo, comunicación personal, 4 de junio, 2018; culture manager de Crehana, comunicación personal, 14 de junio, 2018). Caso contrario sucede en Tannder, en el cual solo se les da ese beneficio a sus socios fundadores (co fundador & coordinador de Tannder, comunicación personal, 25 de julio, 2018).

En síntesis, los empleadores entrevistados señalaron que los colaboradores que se encuentran inscritos en planilla son los únicos que cuentan con estos beneficios. Respecto a esta subvariable el consultor de proyectos de Tannder señala que no cuenta con ninguno de estos beneficios porque le pagan con recibo por honorarios (comunicación personal, 17 de noviembre, 2018).

Los expertos señalan que las startups no pueden hacerse cargo de estos pagos debido al sistema en el que se encuentran.

Es que no pueden, no les alcanza. Hay un error garrafal en todo el sistema. Una startup por definición no es una empresa, no debe ser una empresa hasta que comienza a generar y tiene un negocio claro y no hay régimen claro, entendible para que puedan operar porque por un lado para tener vender tienen que formalizarse, necesitan facturar, necesitan estar al día con la ley y todo el régimen laboral que hay, las van a aplastar. Acá hay una falla seria en nuestro sistema. No hay un régimen especial para las startups que les permita desarrollarse. (Eduardo Ismodes, comunicación personal, 17 agosto, 2018)

4.2.2 Salud y bienestar

Según el modelo adaptado, esta variable cuenta con cinco subvariables: Cuentas de reembolso de salud, Seguro de vida, Seguro de vida para cónyuge, Seguro por muerte accidental o desmembramiento y EPS. A continuación, se presenta una tabla que refleja la presencia de estas en cada de las startups estudiadas.

Figura 8: Salud y bienestar

BENEFICIOS	Crehana	Sportafolio	iFurniture	Tannder	Dinamo	qAIRa
❖ Salud y Bienestar						
➤ Cuentas de reembolso de salud						
➤ Seguro de Vida				•	•	
➤ Seguro de vida para conyugue					•	
➤ Seguro por muerte accidental o desmembramiento			•			
➤ EPS	•				•	
Nota: • Tienen esta subvariable						

Elaboración propia

Sportafolio y qAIRa, no cuentan con ninguna de estas subvariables. Además, la subvariable Cuentas de reembolso de salud no es utilizada por ninguna de las startups investigadas.

iFurniture es la única que cuenta con la variable de Seguro por muerte accidental o desmembramiento ya que solo se le brinda este beneficio a los trabajadores que instalan muebles

en caso tengan algún accidente. Este costo es trasladado al cliente, a través de la cotización del servicio (co fundadora & CEO de IFurniture, comunicación personal, 19 de junio, 2018).

Crehana y Dinamo, marcaron la opción de EPS porque en lugar de brindar un seguro público (EsSalud) les otorgan un seguro privado a sus colaboradores (culture manager de Crehana, comunicación personal, 14 de junio, 2018 co fundador & CEO de Dinamo, 4 de junio, 2018).

El especialista eléctrico de Dinamo menciona:

[...] el seguro para mi esposa y mi hijo porque así yo estoy tranquilo de no pagar tanto por un seguro y reciben una buena atención (comunicación personal, 19 de noviembre del 2018).

Caso contrario sucede en Tannder, en el cual solo se les da ese seguro de vida solo a sus socios fundadores (co fundador & coordinador de Tannder, comunicación personal, 25 de julio, 2018)

En síntesis, las startups tienen la opción de elegir un seguro privado tanto para todo su personal como o parte de este.

4.2.3 Jubilación

Según el modelo adaptado, esta variable cuenta con sola una subvariable: AFP. A continuación, se presenta una tabla que refleja la presencia de estas en cada de las startups estudiadas.

Figura 9: Jubilación

BENEFICIOS	Crehana	Sportafolio	iFurniture	Tannder	Dinamo	qAIRa
❖ Jubilación						
➤ AFP	•	•	•	•	•	
Nota: • Tienen esta subvariable						

Elaboración propia.

En la tabla se visualiza que las startups estudiadas que cuentan con la subvariable de AFP son todas, excepto qAIRa. En Crehana, solo cuentan con este beneficio los que están bajo el régimen de planilla (culture manager de Crehana, comunicación personal, 14 de junio, 2018). Asimismo, en iFurniture la única persona con este beneficio solo es la fundadora ya que se encuentra en planilla, pero planea incorporar a otro trabajador en planilla para que cuente con AFP (Co fundadora & CEO de IFurniture, comunicación personal, 19 de junio, 2018)

Respecto a esta subvariable, en Tannder solo los colaboradores de la parte administrativa, los cuales son tres personas, cuentan con AFP (Co fundador & coordinador de Tannder, comunicación personal, 25 de julio, 2018).

Los colaboradores entrevistados de Crehana, Sportafolio y Dinamo mencionan que cuentan con este beneficio debido a que se encuentran en planilla (asistente de marketing de Crehana, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018; nutricionista de Sportafolio, comunicación personal, 19 de noviembre, 2018; y especialista eléctrico de Dinamo, comunicación personal, 19 de noviembre, 2018). Sin embargo, la diseñadora de iFurniture no cuenta con este beneficio porque no está en planilla (comunicación personal, 16 de noviembre, 2018). Del mismo modo, el consultor de proyectos de Tannder señala que no cuenta con este beneficio debido a reciben sus pagos con recibos por honorarios (comunicación personal, 17 de noviembre, 2018).

En síntesis, los colaboradores que pertenecen en planilla son los únicos que se les otorgan AFP.

4.2.4 Pagos por el tiempo no trabajado

Según el modelo adaptado, esta variable cuenta con cuatro subvariables: Vacaciones, Feriados, Licencia por enfermedad y Licencia por duelo. A continuación, se presenta una tabla que refleja la presencia de estas en cada de las startups estudiadas.

Figura 10: Pagos por el tiempo no trabajado

BENEFICIOS	Crehana	Sportafolio	iFurniture	Tannder	Dinamo	qAIRa
❖ Pague por el tiempo no trabajado						
➤ Vacaciones	●	●		●	●	●
➤ Feriados	●	●			●	●
➤ Licencia por enfermedad	●	●			●	●
➤ Licencia por duelo	●	●			●	●
Nota: ● Tienen esta subvariable						

Elaboración propia.

iFurniture es la única startup de las startups estudiadas que no cuenta con ninguna de las subvariables.

Se puede visualizar que la mayoría de las startups estudiadas, excepto iFurniture cuenta con vacaciones ya que consideran que es un beneficio obligatorio por ley. En Sportafolio, a los colaboradores que tienen un salario fijo se les paga el sueldo completo así salgan de vacaciones (administradora de Sportafolio, comunicación personal, 19 de junio, 2018). El co fundador &

CEO de Dinamo menciona que de acuerdo con el régimen laboral (microempresa) les dan a sus colaboradores 15 días de vacaciones al año (comunicación personal, 4 de junio ,2018).

Crehana, Sportafolio, Dinamo y qAIRa cuentan con la subvariable feriados ya que respetan los feriados no laborables. Por ejemplo, la administradora de Sportafolio, menciona lo siguiente:

“Cuando ganó Perú [su pase al mundial Rusia 2018], al día siguiente no hubo trabajo porque el Estado decretó día no laborable” (comunicación personal, 19 de junio, 2018).

La subvariable Licencia por enfermedad es ofrecida a por las startups estudiadas Crehana, Sportafolio, Dinamo y qAIRa. Estas son muy flexibles en cuanto a los permisos por enfermedad, ya que consideran que confían en sus empleados. Por ejemplo la administradora de Sportafolio menciona lo siguiente sobre esta subvariable: “A veces pedimos una constancia médica. Pero eso no es un requisito porque confiamos en nuestra gente” (comunicación personal, 19 de junio, 2018).

Respecto a la subvariable Licencia por duelo, Crehana, Sportafolio, Dinamo y qAIRa mencionan que nunca se ha presentado en las startups, pero si en algún momento se diera el caso, todas ellas están dispuestas a otorgársela a sus colaboradores. (CITA)

Los colaboradores entrevistados de Crehana, Sportafolio, Dinamo y qAIRa confirmaron en cada una de esas startups cuentas con feriados, licencia por enfermedad y licencia por duelo cuando sea el caso (asistente de marketing de Crehana, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018; nutricionista de Sportafolio, comunicación personal, 19 de noviembre, 2018; especialista eléctrico de Dinamo, comunicación personal, 19 de noviembre, 2018; supervisor de campo de qAIRa, comunicación personal, 19 de noviembre, 2018).

En síntesis, la mayoría de startups estudiadas respetan las situaciones especiales que puedan pasar sus colaboradores para brindarles días libres tanto vacaciones como licencias.

4.2.5 Beneficios voluntarios

Según el modelo adaptado, esta variable cuenta con cinco subvariables: Seguro de automóvil/ Hogar, Seguro legal, Descuento para empleados, Estacionamiento y Servicio de taxi por aplicación (agregado por una de las startups estudiadas). A continuación, se presenta una tabla que refleja la presencia de estas en cada de las startups estudiadas.

Figura 11: Beneficios voluntarios

BENEFICIOS	Crehana	Sportafolio	iFurniture	Tannder	Dinamo	qAIRa
❖ Beneficios voluntarios						
➤ Seguro de automóvil/Hogar						
➤ Descuento para empleados						
➤ Estacionamiento	•	•				•
➤ Servicio de taxi por aplicación	•					
Nota: • Tienen esta subvariable						

Las startups iFurniture, Tannder y Dinamo no cuentan con ninguna de las subvariables. Además, en los casos de Seguro de automóvil/Hogar, Seguro legal y Descuento para empleados, no ha sido implementado por ninguna de las startups estudiadas.

La subvariable Estacionamiento se presenta en tres de las startups investigadas: Crehana, Sportafolio y qAIRa. En Crehana y Sportafolio, esta es compartida porque el número de estacionamientos es limitado. Crehana ha optado por solucionar este problema realizando un sorteo para el día que pueden utilizarlo o pedir con anticipación para que se les puedan dar este beneficio (culture manager de Crehana, comunicación personal, 14 de junio ,2018). En cambio, los colaboradores de qAIRa pueden utilizar el estacionamiento con libertad ya que las instalaciones de la startup se ubican dentro la PUCP (co fundadora & CEO de qAIRa, comunicación personal, 5 de julio, 2018).

La asistente de marketing de Crehana menciona lo siguiente sobre estacionamiento:

[...] tenemos cuatro espacios o sea obviamente teníamos que rotar. Entonces cada mes hacemos un sorteo y ya pues ahí organizamos los días en que cada uno trae y hay días que alguno no viene entonces le cede el estacionamiento a la otra persona (comunicación personal, 16 de noviembre)

La última subvariable, Servicio de taxi por aplicación, fue agregado por las startups Crehana ya que algunas veces sus colaboradores necesitan movilizarse por temas de trabajo.

“[...] tenemos Cabify también corporativo, pero ese cabify es si tienes una reunión, si tienes que ir a grabar las clases [...]” (culture manager de Crehana, comunicación personal, 14 de junio ,2018).

En síntesis, la ubicación de las instalaciones de las startups estudiadas tiene una gran influencia en el ofrecimiento de los beneficios voluntarios. Por otro lado, dependiendo de las

necesidades de sus colaboradores, las startups estudiadas pueden agregar otros beneficios como en el caso de Crehana que brinda la opción de usar taxis por aplicación.

4.2.6 Ganancia extra/gratificación

Según el modelo adaptado, esta variable cuenta con tres subvariables: Vehículo de la empresa/subsidio de coche, Teléfono móvil y Computadora portátil. A continuación, se presenta una tabla que refleja la presencia de estas en cada de las startups estudiadas.

Figura 12: Ganancia extra/ gratificación

BENEFICIOS	Crehana	Sportafolio	iFurniture	Tannder	Dinamo	qAIRa
❖ Ganancia extra / Gratificación						
➤ Vehículo de la empresa /subsidio de coche			•			
➤ Teléfono móvil			•		•	
➤ Computadora portátil	•	•	•		•	•
Nota: • Tienen esta subvariable						

La subvariable Vehículo de la empresa/Subsidio de coche, solo es utilizado por iFurniture, este puede ser utilizado por los trabajadores que cuenten con el brevete y permisos correspondientes para fines de movilización de materiales (co fundadora & CEO de IFurniture, 19 de junio,2018).

iFurniture y Dinamo son las únicas startups que cuenta con la subvariable Teléfono móvil. En el caso de iFurniture, le brinda solo a su personal de venta este beneficio (co fundadora & CEO de IFurniture, 19 de junio,2018). En el caso de Dinamo, pagan el servicio de telefonía móvil de uno sus colaboradores (co fundadora & CEO de Dinamo, comunicación personal, 4 de junio, 2018).

La diseñadora de iFurniture menciona que ella no cuenta Teléfono móvil debido a que ella no es parte del área de ventas (comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

En cambio, el especialista eléctrico de Dinamo confirmó que contaba con esta subvariable.

“[...] yo soy el único que tengo teléfono pagado por la empresa, los demás también tienen la opción de escoger si desean, pero en este caso no querían” (comunicación personal, 19 de noviembre, 2018)

La subvariable más utilizada por las startups de estudio es la Computadora portátil, a excepción de Tannder. En Crehana y Sportafolio, los colaboradores que trabajan en la oficina cuentan con computadoras (culture manager de Crehana, comunicación personal, 14 de junio,2018; administradora de Sportafolio, comunicación personal, junio,2018). En cambio, en

qAIRa, no todos cuentan con una computadora, pero tratan de hacer que todos estén equipados (co fundadora & CEO de qAIRa, comunicación personal, 5 de julio, 2018).

El supervisor de campo de qAIRa menciona lo siguiente sobre esa subvariable.

[...]aquí todos trabajan con laptops que nos ha ido dando qAIRa, ahora soy el único que trabaja con su laptop pero justo ya estamos comprando otra para que yo la tenga aquí, tenemos una laptop que además llevamos cuando vamos a pruebas en campo con clientes que especial para esos trabajos (comunicación personal, 19 de noviembre, 2018)

En síntesis, las subvariables antes mencionadas se dan dependiendo de la disponibilidad de la startup como de sus trabajadores.

4.3 Eficacia de la vida laboral

Se define como un conjunto de prácticas organizacionales que ayudan a los empleados a lograr el éxito tanto en el trabajo como en el hogar (Worldatwork, 2018). Esta tercera dimensión está compuesta por siete variables: Flexibilidad en el trabajo, Tiempo libre pagado y sin paga, Salud y bienestar, Participación de la comunidad, El cuidado de los dependientes, Soporte financiero e Iniciativas del entorno laboral. A continuación, se procederá a describir cada una de ellas:

4.3.1 Flexibilidad en el trabajo

Según el modelo adaptado, esta variable cuenta con nueve subvariables: Teletrabajo, Tiempo flexible, Semana laboral comprimida, Flexibilidad de desplazamiento, Horarios estacionales y Entorno de trabajo basado en resultados. A continuación, se presenta una tabla que refleja la presencia de estas en cada de las startups estudiadas.

Figura 13: Flexibilidad en el trabajo

EFICACIA DE LA VIDA LABORAL	Crehana	Sportafolio	iFurniture	Tannder	Dinamo	qAIRa
❖ Flexibilidad en el lugar de trabajo						
➤ Teletrabajo	•	•	•	•	•	
➤ Tiempo flexible	•	•	•	•	•	•
➤ Semana laboral comprimida		•	•			
➤ Flexibilidad de desplazamiento	•	•	•	•	•	
➤ Horarios estacionales	•	•				
➤ Entorno de trabajo basado en resultados	•	•	•		•	•
Nota: • Tienen esta subvariable						

Elaboración propia.

La subvariable Teletrabajo se ofrece en todas las startups estudiadas, excepto en qAIRa. En Tannder, las actividades que realizan sus trabajadores desde su hogar u otro lugar lo pueden monitorear, por eso les es indiferente el lugar que sus colaboradores utilicen (co fundador & coordinador de Tannder, comunicación personal, 25 de julio, 2018).

“[...] ellos nos tienen que reportar qué actualizaciones han hecho en el sistema y nosotros lo corroboramos. Entonces, nos es indiferente si está aquí o en su casa con tal de que suba al sistema las actualizaciones que debería hacer” (co fundador & coordinador de Tannder, comunicación personal, 25 de julio, 2018).

El colaborador consultor de proyectos de Tannder señala que cuenta con Teletrabajo.

“[...] bueno, en realidad lo que funciona es esto [...] Esto es más provechoso porque a veces el tiempo no te alcanza, entonces al final tienes que hacer estas cosas. A veces ir a la oficina te quita tiempo y a veces que no logro hacer en la oficina lo hago en mi casa” (comunicación personal, 17 de noviembre, 2018)

Por otro lado, en Crehana, no consideran que sea lo más apropiado; sin embargo, por la demanda que tiene esta variable, ellos lo aplican:

[...] tratamos de evitarlo [Teletrabajo], realmente hacemos lo posible por no hacerlo, pero es tan valorado por los chicos que de vez en cuando lo permitimos” (culture manager de Crehana, comunicación personal, 14 de junio, 2018).

La subvariable Tiempo flexible es utilizada por todas las startups estudiadas por diferentes motivos. El comentario más resaltante fue el de la administradora de Sportafolio

[...] algunos de nuestros desarrolladores viven muy lejos de aquí, entonces les cuesta llegar a Chacarilla. La entrada es a las 9am, pero si llegan a las 10am, ellos se pueden quedar una hora más tarde [del horario de salida (comunicación personal, 19 de junio, 2018).

Respecto a esta subvariable, todos los colaboradores entrevistados resaltaron a esta subvariable como una de las más importantes para ellos:

[...] no te tienes que sentir presionado que si son más de las 5 te debes quedar o si tienes cosas que hacer o un inconveniente (Colaborador Crehana, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

[...] es importantísimo porque nos permite sentirnos cómodos en nuestro ambiente de trabajo sin que afecte su desempeño, si tengo que faltar un día porque tengo algún asunto personal, sé que si aviso con tiempo tendré un permiso para realizar esta actividad y luego podré recuperar

las horas sin me descuenten de mi sueldo o tenga una sanción (Colaboradora Sportafolio, comunicación personal, 19 de noviembre, 2018).

[...] como la mayoría de nosotros somos diseñadores, tenemos muchos proyectos a cargo no solo aquí sino en diferentes empresas y [la co fundadora & CEO de IFurniture] entiende eso, por eso ella siempre es muy comprensiva con nuestros horarios (Colaboradora iFurniture, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

[...] porque una startup es básico, la mayoría de personas trabajan y estudian y los tiempos son complicados (Colaborador Tannder, comunicación personal, 17 de noviembre, 2018).

[...] yo creo que lo más importante es la flexibilidad, al menos para mí teniendo mi hijo pequeño y los trabajos que tenemos a veces son de amanecida entonces si un día voy a tener muchas cosas que hacer llamo a avisar que llegaré tarde o si puedo trabajar desde casa, todo eso es importante para mí porque no estoy pensando: Ah mira no voy a poder ir a la cita de mi hijo porque tengo que ir a trabajar, sino que trato de terminar mis cosas y les aviso que necesito unas horas libre para poder ir con mi hijo y nunca he tenido problemas con eso (Colaborador Dinamo, comunicación personal, 19 de noviembre del 2018).

[...] primero la flexibilidad porque de hecho eso nos permite a muchos de nosotros enfocarnos en el trabajo, pero también realizar diferentes actividades. Como sabes tenemos también trabajos como jp's en la PUCP y en fin, asuntos personales a veces y todo eso es fácil de llevar para nosotros porque son muy flexibles aquí" (Colaborador qAIRa, comunicación personal, 19 de noviembre del 2018).

Con respecto a la subvariable Semana Laboral Comprimida, esta solo es aplicada por dos startups: Sportafolio y iFurniture. En el caso de Sportafolio, indican que eso ocurre normalmente con su personal de tecnología (administradora de Sportafolio, comunicación personal, 19 de junio, 2018). Como comenta la co fundadora & CEO de IFurniture, a veces es necesario terminar trabajos que son requeridos con urgencia y las horas extras trabajadas son compensadas reduciendo días de trabajo; por ejemplo, ha habido casos en los que se ha realizado instalaciones de muebles fines de semana o feriados; entonces los empleados se pueden tomar un día libre para recompensarlo (comunicación personal, 19 de junio, 2018)

La nutricionista de Sportafolio y la diseñadora iFurniture confirman que cuentan con esta subvariable en algunas ocasiones:

“Eso pasa cuando estamos en proyectos grandes y tenemos que quedarnos más tiempo o más horas, un día podemos ir más tarde o si ya es mucho tiempo podemos no ir y descansar” (nutricionista de Sportafolio, comunicación personal, 19 de noviembre, 2018).

“[...] eso depende del trabajo que hacemos, o si tenemos que terminar de diseñar algunos muebles” (diseñadora iFurniture, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

En cuanto a la subvariable de Flexibilidad de Desplazamiento, Crehana, Sportafolio, iFurniture, Tannder y Dinamo aplican esta. Por ejemplo, en el caso de Crehana, cuentan con diferentes zonas equipadas con muebles donde sus colaboradores pueden echarse o sentarse a trabajar sin ningún problema (culture manager de Crehana, comunicación personal, 14 de junio, 2018). Del mismo modo, la asistente de marketing de Crehana comenta:

“Más que nada adentro de la oficina, puedes irte a los sofás, los columpios, la cocina, donde quieras con tal que te sientas cómodo y pueda fluir tus ideas” (comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

En el caso de la subvariable Horarios Estacionales, solo Crehana y Sportafolio aplican esta práctica en sus organizaciones. Estas dos startups concuerdan que en verano los días viernes los trabajadores tienen un horario reducido (culture manager, comunicación personal, 14 de junio, 2018; administradora de Sportafolio, comunicación personal, 19 de junio, 2018). Asimismo, la asistente de marketing de Crehana confirmó que en verano, los días viernes, cuentan con un horario más reducido (comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

La subvariable de Entorno de trabajo basado en resultados es utilizada por cuatro startups estudiadas: Crehana, Sportafolio, iFurniture, Dinamo y qAIRa. Respecto a esta subvariable el fundador & CEO de Dinamo menciona lo siguiente:

[...] a nosotros más que tener un horario fijo, nos interesan los objetivos, si esto se tiene que entregar el lunes y para eso solamente necesitas un día de trabajo, lo haces en un día y se acabó, no nos hacemos problemas [...] (comunicación personal, 04 de junio, 2018)

La co fundadora & CEO qAIRa explica:

“[...] aquí en qAIRa le decimos a los chicos que no es necesario tener un horario fijo siempre y cuando cumplan con los resultados que les han sido asignados” (comunicación personal, 05 de julio, 2018).

Los colaboradores entrevistados mencionan lo siguiente sobre esta subvariable:

[...] acá tenemos un excel donde cada uno se va calificando, por así decirlo. Entonces, tú puedes llegar a un 80% de las cosas que tienes que hacer y eso está super bien. Como te dije, nos movemos más por los objetivos que no sé, por las horas trabajadas (asistente de marketing de Crehana, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018)

[...] en realidad aquí al [co fundador & CEO] no le importa si los trabajos los haces aquí o en otro lado, en un día toda la semana. Lo importante es que podamos cumplir con los proyectos y eso es lo que cuenta al final (especialista eléctrico de Dinamo, comunicación personal, 19 de noviembre, 2018).

Los más destacables son el de los colaboradores de Sportafolio y qAIRa, que la indicaron como una de las variables más importantes para ellos.

[...] como trabajamos por challenges, necesitamos terminarlos en el tiempo establecido y a pesar que los tiempos a veces son reducidos, siempre se debe mantener la calidad de los proyectos. Por ello, siempre nos enfocamos en el avance los resultados que tiene el equipo (Colaboradora Sportafolio, comunicación personal, 19 de noviembre, 2018).

[...] “como ya te dije más que cumplir las horas y todo eso si ya cumpliste con tus tareas no hay problema con todo lo demás. Es importante ver los resultados que cada uno está obteniendo y su avance semanal, porque así puedes ver efectivamente los resultados que se tienen con respecto a las tareas que se le asignan a cada uno de nosotros” (Colaborador qAIRa, comunicación personal, 19 de noviembre, 2018).

En síntesis, todas las startups utilizan diferentes subvariables referentes a la Flexibilidad ya que consideran que este beneficio es el más valorado por sus trabajadores y que al ser una startup no son rigurosos con respecto a este tema.

De igual modo los expertos consideran que la flexibilidad es valorada por los empleados en las startups.

Sí, el teletrabajo o sea sobre todo aquí en Lima que es bien difícil moverse y [...] es una forma de experimentar otra forma de trabajar que también como que a algunos les genera curiosidad, algunos sienten la sensación de que también les está dando más tiempo para otras cosas [...] Eso es valorado (Álvaro Echevarría, comunicación personal, 22 de agosto, 2018)

Sí eso lo he visto en varios equipos que hacen eso, que trabajan desde casa, luego también trabajan de noche, que trabajan es muy flexible entonces permiten que la persona que está estudiando pueda estudiar y trabajar a la vez [...] es algo que se cumple y que se valora (Inti Pizarro, comunicación personal, 22 agosto, 2018)

4.3.2 Tiempo libre pagado y sin paga

Según el modelo adaptado, esta variable cuenta con dos subvariables: Licencia por maternidad/paternidad y Licencia personal. A continuación, se presenta una tabla que refleja la presencia de estas en cada de las startups estudiadas.

Figura 14: Tiempo libre pagado y sin paga

EFICACIA DE LA VIDA LABORAL	Crehana	Sportafolio	iFurniture	Tannder	Dinamo	qAIRa
❖ Tiempo libre pagado y sin paga						
➤ Licencia por maternidad/ paternidad	•				•	
➤ Licencia personal	•	•	•	•	•	•
Nota: • Tienen esta subvariable						

Elaboración propia.

Con respecto a la licencia por maternidad/ paternidad, solamente Dinamo la ha utilizado con uno de sus trabajadores co fundador & CEO de Dinamo, comunicación personal, 04 de junio, 2018). En Crehana, aún no se ha presentado este caso, pero si sucediera no tendría ningún problema en brindar esta licencia a sus colaboradores (culture manager de Crehana, comunicación personal, 14 de junio, 2018).

En cuanto a la licencia personal, si bien no todas las startups estudiadas han tenido la oportunidad de utilizarlas, todas están dispuestas a otorgarlas a sus colaboradores en los casos que sean necesarios. El comentario más destacado es el de la co fundadora & CEO qAIRa:

“Una vez pasó que a uno de mis trabajadores le dimos licencia por algunos días, ya que tuvo que realizar un viaje por motivos personales” (comunicación personal, 5 de julio, 2018).

Todos los colaboradores entrevistados mencionan que cuentan con Licencia Personal debido a que existe mucha flexibilidad dentro de su organización (asistente de marketing de Crehana, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018; nutricionista de Sportafolio, comunicación personal, 19 de noviembre, 2018; consultor de proyectos de Tannder, comunicación personal, 17 de noviembre, 2018; diseñadora de iFurniture, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018; especialista eléctrico de Dinamo, comunicación personal, 19 de noviembre, 2018; supervisor de campo de qAIRa, comunicación personal, 19 de noviembre, 2018)

En síntesis, todas las startups estudiadas muestran disponibilidad para brindar estas licencias.

4.3.3 Salud y bienestar

Según el modelo adaptado, esta variable cuenta con diecisiete subvariables: Programa de asistencia al empleado, Programa de bienestar participativo, Evaluaciones de riesgo de salud, Pruebas biométricas en el sitio, Pruebas de bienestar, Membresías de gimnasio, Tarifas de gimnasio con descuento/subsidiadas, Programa de control de peso, Masaje en el lugar, Programas de manejo de estrés, Asesoramiento nutricional, Opciones de cafetería, Máquinas expendedoras, Clínica de salud en el lugar, Seminario en el sitio y Coaching de salud. Además, la subvariable Sport day fue agregada por una de las startups estudiadas. A continuación, se presenta una tabla que refleja la presencia de estas en cada una de las startups estudiadas.

Figura 15: Salud y bienestar

EFICACIA DE LA VIDA LABORAL	Crehana	Sportafolio	iFurniture	Tannder	Dinamo	qAIRa
❖ Salud y bienestar						
➤ Programa de asistencia al empleado						
➤ Programa de bienestar participativo						
➤ Evaluaciones de riesgo de salud	•				•	•
➤ Pruebas biométricas en el sitio					•	
➤ Pruebas de bienestar					•	
➤ Membresías de gimnasio		•				
➤ Tarifas de gimnasio con descuento/ subsidiadas	•					
➤ Programa de control de peso		•			•	
➤ Masaje en el lugar	•					
➤ Programas de manejo de estrés						
➤ Asesoramiento nutricional		•				
➤ Opciones de cafetería - saludable	•	•	•			•
➤ Máquinas expendedoras - saludables						•
➤ Clínica de salud en el lugar						
➤ Seminarios en el sitio (Bienestar, crianza, etc.)						
➤ Coaching de salud		•				
➤ Sport Day		•				
Nota: • Tienen esta subvariable						

Elaboración propia.

Las siguientes subvariables Programa de asistencia al empleado, Programa de bienestar participativo, Programas de manejo de estrés, Clínica de salud en el lugar y Seminario en el sitio no son utilizadas en ninguna de las startups estudiadas.

La primera subvariable Evaluaciones de Riesgo de Salud son ofrecidas por Crehana, Dinamo y qAIRa.

Crehana, Dinamo y qAIRa ya las han implementado (culture manager de Crehana, comunicación personal, 14 de junio, 2018; co fundador & CEO de Dinamo, comunicación

personal, 4 de junio, 2018 y co fundadora & CEO de qAIRa, comunicación personal, 5 de julio, 2018).

Los colaboradores entrevistados de Dinamo y qAIRa señalan lo siguiente sobre esta subvariable:

“[...] bueno nos toman exámenes médicos y también a veces para entrar a ciertos lugares nos piden exámenes especiales que nos hacen pasar para poder hacer los proyectos” (especialista eléctrico de Dinamo, comunicación personal, 19 de noviembre, 2018)

Bueno a nosotros nos realizan evaluaciones de riesgos de salud, sí. Más que nada porque nuestros clientes normalmente son de sectores industriales, entonces es requisito para poder entrar a sus operaciones contar con los exámenes médicos que exigen, el SCTR y los EPP's necesarios (supervisor de campo de qAIRa, comunicación personal, 19 de noviembre, 2018)

En cuanto a la subvariable Opciones de cafetería - saludable fue seleccionada por cuatro startups: Crehana, Sportafolio, iFurniture y qAIRa. En Crehana, tratan en lo posible, de brindar opciones saludables a sus colaboradores. La culture manager de Crehana sobre esto menciona lo siguiente:

[...] yo nunca compro gaseosa, solo si es cumpleaños de alguien y me lo pide. Pero siempre tenemos té, jugos, café, yogurt, leche chocolatada, Capitan Crunch, cosas que no encuentran en cualquier lado, tienes oreo, galletas, chupetes, hay fruta [...] (comunicación personal, 14 de junio, 2018).

En el caso de qAIRa cuentan con esta opción, además de la subvariable Máquinas expendedoras - saludable (que sólo fue seleccionada por esta startup estudiada), ya que la universidad donde tienen sus instalaciones cuenta con diferentes opciones de cafetería y máquinas expendedoras (co fundadora & CEO de qAIRa, comunicación personal, 05 de julio, 2018).

El supervisor de campo de qAIRa confirma que la razón por la cual cuentan con las subvariables Opciones de cafetería – saludable y Máquinas expendedoras - saludable es porque sus instalaciones se encuentran dentro de una universidad (comunicación personal, 19 de noviembre, 2018)

Sportafolio y Dinamo tienen la subvariable Programa de Control de Peso. En Sportafolio cuentan con un nutricionista que pesa a todos sus colaboradores y les brinda una dieta personalizada (administradora de comunicación personal, 19 de junio, 2018). Por otro lado, Dinamo incluye esta subvariable como parte de los controles médicos que realiza a sus trabajadores (co fundador & CEO de Dinamo, comunicación personal, 04 de junio, 2018)

El especialista eléctrico de Dinamo confirma que cuenta con esta subvariable:

“el programa de control de peso y todas las diferentes pruebas médicas que nos podamos hacer están dentro de nuestro plan médico con el EPS que cada uno tiene” (especialista eléctrico de Dinamo, comunicación personal, 19 de noviembre, 2018).

Con respecto a las subvariables Pruebas Biométricas en el sitio y Pruebas de Bienestar solo son ofrecidas por Dinamo. Todo es parte de un proceso de homologación que están pasando, por lo cual tienen que cumplir con diferentes requisitos (co fundador & CEO de Dinamo, comunicación personal, 04 de junio, 2018). Asimismo, el especialista eléctrico de Dinamo señala lo siguiente:

“Las pruebas biométricas justo las hicieron hace un par de meses porque estábamos pasando por un proceso de homologación como proveedores” (comunicación personal, 19 de noviembre, 2018).

Las subvariables Masaje en el lugar y Tarifas de gimnasio con descuento/subsidiadas solo son brindadas por Crehana. Sobre esto la culture manager de Crehana menciona lo siguiente:

Conseguimos descuento con una startup relacionada al rubro de deportes [...] También les damos Masajes en el lugar una vez al mes. Vienen, traen biombos con música y te hacen masajes por 15 minutos. Y en el último mes, como forma de innovar hemos hecho que pasen por todos los sitios para que no tengan que parar de trabajar (comunicación personal, 14 de junio, 2018).

[...] ahora que estamos noviembre y estamos full las chicas vienen y se instalan todo el día para que cualquiera pueda tomarse un break [...] Tenemos un convenio con Bodytech que nos hacen descuento y también nos van trayendo nuevas ofertas. El que quiere se afilia (asistente de marketing de Crehana, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018)

Respecto a las subvariables Membresía de Gimnasio, Asesoramiento Nutricional y Coaching de salud solamente una de las startups estudiadas, Sportafolio, la ofrece por el rubro de su startup:

“[...] de hecho les damos membresía de gimnasio porque en el sistema de puntos trabajamos con marcas y también nos dan ese beneficio” (administradora de Sportafolio, comunicación personal, 19 de junio, 2018).

Sobre esto, su colaboradora destacó estas prácticas como notable para ella:

[...] “nosotros nos enfocamos mucho en fortalecer la imagen de la salud en nuestros clientes así que debemos de proyectar eso desde adentro. En general, todo el rubro de salud y bienestar es lo que nos caracteriza porque debemos alinearlos a nuestro rubro, no solo vender salud sino también serlo” (Colaboradora Sportafolio, comunicación personal, 19 de noviembre, 2018).

Por último, Sportafolio agregó la subvariable denominada Sport day, ya que su rubro promueve la vida saludable, decidieron implementar un día para correr. La administradora de Sportafolio comenta lo siguiente:

Nosotros somos una app que promueve la vida saludable y también queremos hacerlo dentro de la empresa, por lo tanto, nosotros tenemos un día que se llama sport day. Salimos a correr de 5 a 6 pm todos los jueves, sin excepción. Primero fue una iniciativa para que el equipo para que salga a correr. Pero luego, algunos integrantes ya han empezado a correr por su cuenta. Por ejemplo, Nataly [una de las colaboradoras] ahora corre tres veces a la semana (administradora de Sportafolio, comunicación personal, 19 de junio, 2018).

Respecto a la subvariable Sport Day, la nutricionista de Sportafolio señaló lo siguiente:

“[...] sí ese es nuestro reto de equipo, todos salimos a correr todos los jueves en la tarde porque decidimos que si nosotros ofrecemos salud a los clientes, nosotros también debemos serlo” (comunicación personal, 19 de noviembre, 2018)

Después de lo expuesto, el ofrecimiento de las subvariables mencionadas depende de diferentes factores como la infraestructura, el giro del negocio, y obligaciones de acuerdo con ley.

4.3.4 Participación de la comunidad

Según el modelo adaptado, esta variable cuenta con tres subvariables: Responsabilidad social corporativa, Programa de voluntariado comunitario (Pagado/no pagado) y Donaciones en especies. A continuación, se presenta una tabla que refleja la presencia de estas en cada una de las startups estudiadas.

Figura 16: Participación de la comunidad

EFICACIA DE LA VIDA LABORAL	Crehana	Sportafolio	iFurniture	Tannder	Dinamo	qAIRa
❖ Participación de la comunidad						
➤ Responsabilidad Social Corporativa	•	•		•		•
➤ Programa de Voluntariado Comunitario (pagado/no pagado)	•					
➤ Donaciones en especies						
Nota: • Tienen esta subvariable						

Elaboración propia.

Las startups iFurniture y Dinamo no cuentan con ninguna subvariable. Además, la subvariable Donaciones en especies no es implementada por ninguna de las startups estudiadas.

En cuanto a la subvariable de Responsabilidad Social Corporativa es proporcionada por Crehana, Sportafolio, Tannder y qAIRa .

Crehana está en un proceso de implementación de esta subvariable y también de un Programa de Voluntariado Comunitario, ya cuenta con el visto bueno de la parte financiera y espera en los próximos meses poder empezar con esta práctica (culture manager de Crehana, comunicación personal, 14 de junio, 2018).

Por otro lado, las startups estudiadas Tannder y qAIRa indican que esta subvariable forma parte de sus objetivos empresariales:

[...] la incubadora de colegios digitales que es la nueva propuesta de responsabilidad social. Es la forma como hemos visto de poder acercarnos más a estas instituciones de manera sostenible ya que, al patrocinar colegios públicos, con fondos de una empresa privada o de un tercero que quisiera apoyar eso, nosotros podemos implementarlas aulas virtuales también a colegios públicos o privados que tal vez no tengan las condiciones para poder subvencionar este costo (co fundador & coordinador de Tannder, comunicación personal, 25 de julio, 2018).

“[...] nuestro Core como empresa está tener una responsabilidad social corporativa por la iniciativa de calidad del aire” (co fundadora & CEO de qAIRa, comunicación personal, 05 de julio, 2018).

Sobre esta subvariable el supervisor de campo de qAIRa menciona lo siguiente:

[La responsabilidad social] es más por un tema de negocio, nosotros comenzamos con un enfoque ambiental de nuestros equipos, así que tratamos de mantenerlo así. Tenemos

tachos para separar la basura, tanto en el campus de la universidad como en el mismo laboratorio (comunicación personal, 19 de noviembre, 2018)

En síntesis, la subvariable de responsabilidad social empresarial es aplicada debido al giro del negocio de dos startups (Tannder y qAIRa). Además, existe un gran interés por parte de Crehana de implementarla.

4.3.5 El cuidado de los dependientes

Según el modelo adaptado, esta variable cuenta con cuatro variables: Recursos y referencias, Programas de descuento con proveedores locales y nacionales, atención de respaldo emergencia y cuidado de necesidades especiales. A continuación, se presenta una tabla que refleja la presencia de estas en cada de las startups estudiadas.

Figura 17: El cuidado de los dependientes

EFICACIA DE LA VIDA LABORAL	Crehana	Sportafolio	iFurniture	Tannder	Dinamo	qAIRa
❖ El cuidado de los dependientes						
➤ Recursos y referencias (cuidado de niños/cuidado de ancianos)						
➤ Programa de descuento con proveedores locales y nacionales	•	•				
➤ Atención de respaldo de emergencia (basada en el centro, servicios de atención domiciliaria o de ancianos)						
➤ Cuidado de necesidades especiales (niño/adulto/anciano)						
Nota: • Tienen esta subvariable						

Elaboración propia.

Como se puede ver en la tabla anterior, las subvariables Recursos y referencias, Atención de Respaldo de Emergencia y Cuidado de Necesidades Especiales no son implementadas por ninguna de las startups investigadas

La única subvariable que fue marcada en esta sección fue la de Programas de descuento con proveedores locales y nacionales. Esta es proporcionada por dos startups: Crehana y Sportafolio.

Crehana, contacta con diferentes marcas las cuales realizan visitas a sus instalaciones para ofrecer sus productos:

[...] la otra vez vino una marca de mochilas a ofrecer su producto, todo con 70% de descuento, la oficina estaba llena de mochilas, carteras, billeteras y cartucheras. La gente compró un montón porque justo venía día de la madre. Otro día también vinieron a ofrecernos productos naturales y la gente compró (culture manager de Crehana, comunicación personal, 14 de junio, 2018).

Del mismo modo, la asistente de marketing de Crehana colaboradora entrevistada de Crehana confirma que cuentan con esta subvariable.

Tenemos descuento con otras startups. Por ejemplo, tenemos con Tandem, ellos se encargan de limpiar nuestra cocina. También hace poco estamos comprando un café que nos gusta un montón en la oficina, es un café artesanal y nosotros siempre tratamos de ayudar esos negocios. Y ahora ellos han crecido un montón. Están vendiendo bastante, es chévere porque todas las startups se han juntado y han logrado que otra empresa crezca (comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

Con respecto a esta variable, la colaboradora de Sportafolio la destacó como una de las importantes para ella:

[...] “nuestra app básicamente se basa en brindar diferentes beneficios a nuestros clientes en diferentes sectores de salud como masajes, comida, gimnasios, etc. por eso los programas de descuentos que ofrecemos a los clientes también nos los ofrecen a nosotros como un plus saludable” (Colaboradora Sportafolio, comunicación personal, 19 de noviembre, 2018).

4.3.6 Soporte financiero

Según el modelo adaptado, esta variable cuenta con cuatro subvariables: Servicios de planificación financiera y educación, Becas/Ayuda estudiantil/préstamos, Planes de ahorro para universidades y bonos de ahorro. A continuación, se presenta una tabla que refleja la presencia de estas en cada de las startups estudiadas.

Figura 18: Soporte financiero

EFICACIA DE LA VIDA LABORAL	Crehana	Sportafolio	iFurniture	Tannder	Dinamo	qAIRa
❖ Soporte financiero						
➤ Servicios de planificación financiera y educación	•					
➤ Becas/Ayuda estudiantil/Préstamos	•		•		•	
➤ Planes de ahorros para la universidad						
➤ Bonos de ahorro						
Nota: • Tienen esta subvariable						

Elaboración propia.

Sportafolio, Tannder y qAIRa no cuentan con ninguna de las subvariables. Las subvariables Planes de ahorro para la universidad y Bonos de ahorro no se otorgan por ninguna de las startups estudiadas.

En cuanto a la subvariable Becas/Ayuda Estudiantil/Préstamos de las startups, Crehana, iFurniture y Dinamo cuentan con esta.

Con respecto a Crehana, actualmente brindan esta opción de la siguiente forma:

“[...] pagamos un porcentaje y ahora estamos viendo la manera de pagar maestrías y descontar mensualmente del sueldo de la persona” (culture manager de Crehana, comunicación personal, 14 de junio ,2018).

iFurniture, brinda este beneficio de la siguiente forma:

[...] él está haciendo una maestría en ingeniería de sistemas. Le adelantamos su sueldo para que inscriba a la maestría, pague la matrícula, el examen y su primera cuota [...] el trato es que su tesis sea nuestra plataforma [...] (co fundadora & CEO de IFurniture, comunicación personal, 19 de junio, 2018)

Los colaboradores de las startups estudiadas realizaron diversos comentarios acerca de esta variable. En el caso de Crehana, la colaboradora entrevistada la resaltó como una de las prácticas más importantes, sobre ello mencionó lo siguiente:

“Crehana te puede financiar tu maestría, doctorado, etc. Puedes seguir creciendo como profesional. Ponte, yo estudio administración, si quiero llevar algo relacionado a recursos humanos, creo que Crehana si me financia porque tiene que ver con lo que hago aquí” (Colaborador Crehana, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

Además, otros colaboradores indicaron lo siguiente:

[...] “en mi caso no porque aún no se ha dado esa oportunidad [tener Becas/Ayuda Estudiantil/Préstamos], pero creo si hablo con la co fundadora & CEO de IFurniture me lo puede dar” (diseñadora de iFurniture, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

En el caso del colaborador de Dinamo, resaltó esta práctica como una de las más notables para él:

[...] “el hecho que nos paguen cursos y esas cosas aparte de que nos ayudan porque económicamente de todas maneras es un costo que a veces uno tiene que sacrificar, pero en este caso no es así porque ellos te lo dan y a su vez aprendes mucho de eso, porque son cosas relacionadas a lo que hacemos día a día en los trabajos” (Colaborador Dinamo, comunicación personal, 19 de noviembre del 2018).

En síntesis, las startups estudiadas muestran un gran interés por el crecimiento profesional de sus colaboradores otorgándoles diferentes opciones de formación académica.

Los expertos mencionan que estos beneficios también sirven para motivar a sus trabajadores:

[...] también como hay mucha promoción a las startups se están generando cursos, talleres, conferencias o acceso libre a eventos que cuestan un montón pero para algunas startups, que algunas ya tiene un premio ganado, les están dando ciertos beneficios. Ese es el emprendedor, el CEO tiene estos beneficios, pero él ya no lo necesita, él ya lo llevó, entonces ese beneficio lo traslada y es una forma de motivar también ¿no? a que alguien se mantenga enganchado con la startup (Álvaro Echevarría, comunicación personal, 22 de agosto, 2018)

4.3.7 Iniciativas del entorno laboral

Según el modelo adaptado, esta variable cuenta con cuatro subvariables: Iniciativas de Avance de las Mujeres, Iniciativas multigeneracionales e Iniciativas de Diversidad/Inclusión. A continuación, se presenta una tabla que refleja la presencia de estas en cada una de las startups estudiadas.

Figura 19: Iniciativas del entorno laboral

EFICACIA DE LA VIDA LABORAL	Crehana	Sportafolio	iFurniture	Tannder	Dinamo	qAIRa
❖ Iniciativas de cambio cultural						
➤ Iniciativas de avance de las mujeres	•	•	•			
➤ Iniciativas multigeneracionales	•	•	•			
➤ Iniciativas de diversidad/inclusión	•	•	•			
➤ Iniciativas del entorno laboral	•	•	•			
Nota: • Tienen esta subvariable						

Elaboración propia.

De las todas las startups estudiadas, Tannder y qAIRa es la única que no cuenta con ninguna de las subvariables.

Crehana, Sportafolio y iFurniture son las únicas startups estudiadas que han implementado la subvariable de Iniciativas de avance de las mujeres. Crehana, comenta que la proporción de mujeres en la startup ha crecido desde el inicio de sus operaciones: “[...] de hecho yo y una chica más éramos las únicas mujeres cuando Crehana empezó sus operaciones, pero actualmente casi somos el 30 a 40%” (culture manager de Crehana, comunicación personal, 14 de junio, 2018). Además, la co fundadora & CEO de IFurniture menciona que parte de su misión es empoderar a las mujeres diseñadoras (comunicación personal, 19 de junio, 2018).

La colaboradora entrevistada de iFurniture confirma y destaca esta subvariable como una de las más importantes:

“[...] la mayoría somos mujeres y la idea del negocio es poder empoderar a la mujer La. Co fundadora & CEO de IFurniture siempre es premiada por esto, en sí la idea de negocio es una iniciativa hacia la mujer y es el plus que tenemos en iFurniture, poder darle oportunidades a mujeres diseñadoras” Colaboradora iFurniture, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

De igual manera Crehana, Sportafolio y iFurniture eligieron la subvariable de Iniciativas Multigeneracionales. La culture manager de Crehana mencionó que si han tenido a personas mayores de 30 años como colaboradores y trata de que haya diferentes generaciones, pero la mayoría son *millenials*, muchos de ellos practicantes y es muy raro que entre una persona mayor a esos puestos (comunicación personal, 14 de junio, 2018). En Sportafolio la mayoría de sus trabajadores no superan los 30 años; sin embargo, señala que todos tienen la misma oportunidad de trabajo (administradora de Sportafolio, comunicación personal, 19 de junio, 2018).

La diseñadora de iFurniture confirma que cuentan con esta subvariable.

“[...] hay de todas las edades, por ejemplo, los de mayor edad son los carpinteros que son los tíos de la co fundadora” (comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

La subvariable Iniciativas de diversidad/Inclusión es brindada por Crehana, Sportafolio y iFurniture. La culture manager de Crehana, relata la visibilidad que tiene esta práctica:

[...] ahora hay lo que es el pride, que es un día súper importante a nivel mundial, no vamos a hacer una campaña de venta, pero si concientización. Un montón de gente de diferentes teams se han metido a la reunión de marketing a hablar de eso y al final eso es Crehana, aprender y compartir. Si tienes ideas, dalas (comunicación personal, 14 de junio, 2018).

En el caso de iFurniture se da porque cuenta con diseñadores que por lo general son jóvenes y los carpinteros son mayores de cincuenta años (co fundadora & CEO de qAIRa, comunicación personal, 19 de junio, 2018)

Del mismo modo, la asistente de marketing de Crehana confirma que cuentan con esta subvariable.

“En julio que fue la marcha del orgullo gay, todos posteamos en las redes sociales las cosas que habíamos hecho en la oficina. Crehana apoya esto” (comunicación personal, 16 de noviembre, 2018)

Además, resaltó que, en general, todas las iniciativas de cambio cultural son importantes para ella como colaboradora:

[...] si tú siempre persigues haciendo lo mismo, la gente se aburre y se va a querer ir. Esto es una manera de retenerlos, por eso que Crehana siempre se está reinventando” (Colaborador Crehana, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

4.4 Reconocimiento

Según la consultora Worldatwork, considera esta dimensión como programas formales o informales que reconocen o prestan especial atención a las acciones, esfuerzos, comportamiento o desempeño de los empleados. Al mismo tiempo respaldan la estrategia comercial reforzando los comportamientos de estos que contribuyan al éxito de la organización (2018). Esta cuarta dimensión está compuesta por la variable Reconocimiento.

4.4.1 Reconocimiento

Según el modelo adaptado, esta variable cuenta con nueve subvariables: Premios de servicio, Reconocimiento de pares, Programa de reconocimiento gerencial, Programa de reconocimiento en toda la organización, Premio por exceder tu rendimiento, Premios del empleado del mes/año, Almuerzo de agradecimientos salidas y eventos formales, Premios

específicos del objetivo (calidad, eficiencia, ahorro de costos, productividad, seguridad) y Programa de sugerencias para empleados. La tabla que se presenta a continuación refleja la presencia de estas en cada una de las startups estudiadas.

Figura 20: Reconocimiento

RECONOCIMIENTO	Crehana	Sportafolio	iFurniture	Tannder	Dinamo	qAIRa
❖ Reconocimiento						
➤ Premios de servicio	•		•		•	•
➤ Reconocimiento de pares	•		•			•
➤ Programa de reconocimiento gerencial		•	•			
➤ Programa de reconocimiento en toda la organización	•	•	•			
➤ Premio por exceder tu rendimiento		•				
➤ Premios del empleado del mes/año						
➤ Almuerzos de agradecimiento, salidas, eventos formales	•	•	•	•	•	•
➤ Premios específicos del objetivo (calidad, eficiencia, ahorro de costos, productividad, seguridad)						
➤ Programa de sugerencias para empleados	•	•				
Nota: • Tienen esta subvariable						

Elaboración propia.

Las subvariables Premios del empleado del mes/año y Premios específicos del objetivo no se encuentran implementadas por ninguna de las startups estudiadas.

Como se puede observar Premio de servicio se encuentra en Crehana, iFurniture, Dinamo y qAIRa. En Crehana, les brindan diplomas a los colaboradores a fin de año como reconocimiento a su servicio (culture manager de Crehana, comunicación personal, 14 de junio, 2018). Respecto a esto, la co fundadora & CEO de qAIRa menciona que la manera de darle un Premio de servicio a sus colaboradores es que sean ellos los que reciban algún reconocimiento que gana la startup; por ejemplo, hace poco recibieron un premio de la Sociedad Nacional de Minería el cual fue recogido por los colaboradores en mérito al servicio que brindan a la organización (comunicación personal, 5 de julio, 2018).

La asistente de marketing de Crehana comentó que cuenta con esta subvariable.

Cuando uno hace algo increíble. Por ejemplo, uno se acaba de licenciar y le hicimos un mensaje muy bonito de parte de todo el team de Crehana. Quizás es algo chiquito, pero ponte tú llegas y ves eso, como nos dicen, esto es una familia (comunicación personal, 16 de noviembre, 2018)

Del mismo modo, la subvariable Reconocimiento de pares es aplicada por tres del total de startups estudiadas. En este caso las startups que cuentan con esta son Crehana, iFurniture y qAIRa. Respecto a esta subvariable, en Crehana cuando un colaborador realiza un buen trabajo es reconocido en una reunión semanal que tienen (culture manager de Crehana, comunicación personal, 14 de junio, 2018). En el caso de qAIRa, cuando algún colaborador realiza un buen trabajo, los fundadores, manifiestan las felicitaciones del caso (co fundadora & CEO de qAIRa, comunicación personal, 5 de julio, 2018).

La asistente de marketing de Crehana confirmó que cuenta con esta subvariable:

Sí, nosotros tenemos una vez al mes una reunión donde se cuenta todo lo que has hecho en la semana y ahí, Diego o Fico que son los creadores de Crehana van diciendo todo lo que se ha logrado y si algo increíble pasó lo mencionan. Y de hecho entre todos tratamos de dar cositas para hacer que la gente se anime (comunicación personal, 16 de noviembre, 2018)

La subvariable Programa de reconocimiento gerencial es aplicada por Sportafolio y iFurniture. Con respecto a esta subvariable, el gerente de Sportafolio organiza una reunión a fin de año en la cual premia a los colaboradores (administradora de Sportafolio, comunicación personal, 19 de junio, 2018). En el caso de iFurniture, la gerenta realiza las felicitaciones del caso mediante el uso de canales alternativos de comunicación (co fundadora & CEO de iFurniture, comunicación personal, 19 de junio, 2018)

Del mismo modo, las colaboradoras entrevistadas de Sportafolio y iFurniture confirmaron que cuentan con esta subvariable.

“A fin de año, tenemos una especie de reunión con todos y premian a los mejores. Eso lo hace el gerente” (nutricionista de Sportafolio, comunicación personal, 19 de noviembre, 2018)

“siempre nos felicita [la gerenta] cuando tenemos muy buenos trabajos, o cuando sale un producto que se vuelve por así decirlo popular” (diseñadora de iFurniture, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

En cuanto a la subvariable Programa de reconocimiento en toda la organización, tres de las startups estudiadas, Crehana, Sportafolio y iFurniture, la brindan a sus empleados. En el caso de Crehana, si alguno de los colaboradores realiza un buen trabajo, la Coordinadora de Cultura informa a los demás colaboradores para que le den las felicitaciones del caso (culture manager de Crehana, comunicación personal, 14 de junio, 2018).

Del mismo modo, los colaboradores de Crehana, Sportafolio, iFurniture confirmaron que cuentan con esta subvariable.

Respecto a la subvariable Premio por exceder tu rendimiento, esta solo es otorgada por Sportafolio. Se le entrega entradas al cine, almuerzos u otros premios significativos a los colaboradores que excedan su rendimiento (administradora de Sportafolio, comunicación personal, 19 de junio, 2018). Asimismo, lo confirma su colaboradora:

[...] “si bien esto no está escrito y no tenemos políticas de repente, es normal que los jefes vengan y te reconozcan tus buenos resultados. Siempre lo hacemos todos aquí y es genial que reconozcan el trabajo por el que te has esforzado, escuchar un buen comentario o que te den algo pequeño, no solo por parte de tus jefes, sino también de tus compañeros te impulsa a seguir haciendo las cosas bien” (Administradora de Sportafolio, comunicación personal, 19 de noviembre, 2018).

La subvariable de Almuerzo de agradecimientos salidas, eventos formales se implementa en todas las startups estudiadas. Estas actividades, se realizan para celebrar todo tipo de eventos como cumpleaños, despedidas, fechas festivas y celebración de fechas importantes. Respecto a esto, los entrevistados mencionan lo siguiente:

Tenemos almuerzos de integración. Generalmente, cuando despedimos a alguien o sino un día x, [decimos] oye queremos [salir a celebrar], ya vámonos todos a comer. También para los cumpleaños [...] pero nosotros realmente cuando es cumpleaños, les hacemos un agasajo a la persona y le decoramos todo su sitio, le compramos su torta, nos vamos a comer (administradora de Sportafolio, comunicación personal, 19 de junio, 2018)

[...] los cumpleaños son una tradición, o sea siempre que ha habido cumpleaños, todos vamos, hacemos una super reunión muy emotiva. Cuando los pasantes se van, cada tres meses, hacemos una reunión de despedida. Todos se agradecen y la persona que se va siempre expone sus tres meses de experiencia diciendo lo bueno y lo malo y lo que podría mejorar [...] (co fundadora & CEO de IFurniture, comunicación personal, 19 de junio, 2018)

“Tenemos almuerzos [...] En algunos casos cuando tenemos algunos proyectos importantes que vienen o fechas festivas” (co fundador & CEO de Tannder, comunicación personal, 25 de julio, 2018)

“Hemos ido por cumpleaños a almorzar todos juntos, a veces hemos tenido salidas sociales, hemos ido a la casa de playa de Javier a celebrar un cierre de proyecto” (co fundadora & CEO de qAIRa, comunicación personal, 5 de julio, 2018)

Los colaboradores entrevistados que confirmaron tener estas variables son:

“[...] Por ejemplo, algún cumpleaños, salimos a almorzar o preguntamos a todos qué hacer, quién quiere ir. Hacemos integraciones o aniversario de Crehana” (asistente de marketing de Crehana, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018)

“[...] siempre celebramos los cumpleaños de todos en la oficina. También en fechas especiales vamos a comer y pasamos un buen rato juntos” (nutricionista de Sportafolio, comunicación personal, 19 de noviembre, 2018)

En el caso de iFurniture, su colaboradora la destacó como una de las prácticas más importantes para ella:

[...] “yo creo que las actividades de integración siempre son importantes, somos un equipo pequeño y muchos nos conocemos tiempo pero a veces por ejemplo se van los practicantes y es muy emotivo, o cuando es cumple de alguien que te salgan todos a comer algo especial también es lindo para cada uno” (Colaboradora iFurniture, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

Siempre salimos a comer y celebrar algún cumpleaños. Son eventos muy emotivos porque ya varios nos conocemos de tiempo. Creo que siempre estamos pendiente si se acerca el cumpleaños de alguien porque ya sabemos que vamos a salir a comer (diseñadora de iFurniture, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018)

“Como te dije, normalmente trabajamos en un proyecto por dos meses maso menos, luego de eso nos reunimos para almorzar y celebrar que todo salió bien” (consultor de proyectos de Tannder, comunicación personal, 17 de noviembre, 2018)

“Los almuerzos de agradecimiento [...] cuando hay cumpleaños, celebramos entregas de proyectos, en fin fechas especiales o incluso reuniones de integración siempre hay” (supervisor de campo de qAIRa, comunicación personal, 19 de noviembre)

Sobre la subvariable Programa de sugerencias para empleados ninguna de las startups estudiadas, no obstante, Crehana y Sportafolio tienen en sus planes implementarla.

Cabe resaltar que esta subvariable fue implementada hace poco tiempo y la asistente de marketing de Crehana comentó:

[...] “ nosotros buscamos integrar a todos y nos permite saber qué quieren o como se sienten dentro. Por eso si tienes una idea, así no sea de tu área, la puedes decir” (Colaborador Crehana, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

En síntesis, las startups estudiadas no solamente se basan en reconocimientos monetarios. Ello lo creen conveniente puesto que es una manera de incentivar a sus colaboradores a una mejora continua.

Los expertos mencionan que estas prácticas son muy comunes en las startups. El comentario más resaltante menciona lo siguiente:

[...] ya como en los ambientes en los que ellos están son pequeños, son grupos pequeños, pasa que mucho que salen a almorzar juntos o celebran los cumpleaños precisamente porque es la ventaja de ser pequeño. Todos están muy pendientes de todos (Álvaro Echevarría, comunicación personal, 22 de agosto, 2018)

4.5 Gestión del rendimiento

Según la consultora Worltdatwork, la Gestión del rendimiento se refiere a la alineación de los esfuerzos organizacionales tanto de equipo como individuales hacia el logro de los objetivos comerciales y el éxito de la organización (2018). Esta quinta dimensión está compuesta por la variable Rendimiento.

4.5.1 Rendimiento

Según el modelo adaptado, esta variable cuenta con cinco subvariables: 1:1 Reuniones, Alineación de pago y su conexión con recompensas, Revisiones por rendimiento, Finalización del proyecto/Evaluaciones de equipo y Coaching. A continuación, se presenta una tabla que refleja la presencia de estas subvariables en cada una de las startups estudiadas.

Figura 21: Rendimiento

GESTIÓN DEL RENDIMIENTO	Crehana	Sportafolio	iFurniture	Tannder	Dinamo	qAIRa
❖ Rendimiento						
➤ 1:1 Reuniones	•	•	•	•	•	•
➤ Alineación de pago y su conexión con recompensas	•	•				
➤ Revisiones por rendimiento	•	•	•	•		
➤ Finalización del proyecto / Evaluaciones de equipo		•	•	•		•
➤ Coaching	•	•	•	•	•	•
Nota: • Tienen esta subvariable						

La subvariable 1:1 Reuniones está implementada en todas las startups estudiadas. Algunas de ellas mencionan que estas se realizan para que sus colaboradores puedan mejorar su desempeño. Respecto a ello, la administradora de Sportafolio manifiesta que el CEO se junta con

cada uno de los colaboradores y le pregunta sobre las cosas que no le agradan de la organización para que luego esta información ayude a mejorar el desempeño del ellos a través de dos promesas que se deben cumplir luego de un mes (comunicación personal, 19 de junio, 2018). Así mismo, la co fundadora & CEO de qAIRa menciona que han tenido hasta el momento dos reuniones con cada uno de los colaboradores para ver su desempeño, durante el año 2018 (comunicación personal, 5 de julio, 2018).

En Tannder consideran que estas reuniones pueden servir para que se establezcan las tareas que tienen que realizar los trabajadores (co fundador & coordinador de Tannder, comunicación personal, 25 de julio, 2018).

Del mismo modo, los colaboradores de Sportafolio, iFurniture, Tannder y qAIRa confirmaron tener esta subvariable. Los comentarios más resaltantes son los siguientes:

“Generalmente es para saber cómo nos está yendo en el trabajo y si necesitamos mejorar algo, pero siempre son reuniones super amigables en las que puedes expresarte sin miedo a nada” (diseñadora de iFurniture, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

“Claro porque es importante. Hacemos revisiones constantes de cómo vamos avanzando en el proyecto” (consultor de proyectos de Tannder, comunicación personal, 17 de noviembre, 2018).

En el caso de iFurniture, Tannder y Dinamo, sus colaboradores la destacaron como una de las más importantes para ellos, sobre esta comentaron lo siguiente:

[...] “como la co fundadora & CEO de IFurniture es la única jefa a ella siempre le tenemos que rendir cuentas, entonces cuando hacemos proyectos ella siempre nos asesora, nos aconseja etc Esto es muy bueno porque el aprendizaje que recibes de ella es directo y las reuniones personalizadas nos dan un muy buen feedback para mejorar” (Colaboradora iFurniture, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

[...] “se debe tener comunicación del avance que estás haciendo y si no sabes algo, la persona a mando debe guiarte” (Colaborador Tannder, comunicación personal, 17 de noviembre, 2018).

[...] “las reuniones que tenemos 1:1 son importantes creo yo porque somos un equipo pequeño y tenemos mucho acercamiento a [co fundador & CEO de Dinamo], entonces cuando hacemos un feedback es sencillo hablar con ellos, sabes que puedes ser sincero, si tienes alguna inquietud comentarles y sobre todo que revisen contigo tus avances porque a veces eso no siempre lo hacen en todos los lugares” (Colaborador Dinamo, comunicación personal, 19 de noviembre del 2018).

[...] vemos el avance en las reuniones semanales que tenemos, pero también [supervisora o el otro supervisor] siempre tienen reuniones con nosotros para ver temas importantes, si se va a presentar algún informe o algo así entonces nos reunimos con alguno de ellos para revisarlo y nos den su check (supervisor de campo de qAIRa, comunicación personal, 19 de noviembre, 2018)

La subvariable Alineación de pago y su conexión con recompensas solo la ofrecen dos de las startups estudiadas que son Crehana y Sportafolio. Estas mencionan que luego de ver un desempeño mayor al que esperaban en sus trabajadores, deciden aumentarle el sueldo. La administradora de Sportafolio señala lo siguiente:

Los trabajadores me preguntan qué deben hacer para que se les pueda subir el sueldo. Entonces les comentamos que se deben a distintos factores; por ejemplo, en mi caso los fundadores vieron mi desempeño y este año me subieron el sueldo (comunicación personal, 19 de junio, 2018)

La asistente de marketing de Crehana comenta:

“Alineación de pago y su conexión con recompensas se da por ejemplo con los diseñadores junior y senior, hacen una diferencia por la experiencia y habilidades” (comunicación personal, 16 de noviembre, 2018)

Del mismo modo, la subvariable Revisiones por rendimiento es brindada por cuatro startups estudiadas, Crehana, Sportafolio, iFurniture y Tannder. Respecto a esta subvariable, Sportafolio, menciona que todos los colaboradores tienen reuniones con sus jefes directos en las cuales se verifica el cumplimiento de las tareas que tienen y si existe algún retraso debe ser explicado porqué (administradora de Sportafolio, comunicación personal, 19 de junio, 2018). Asimismo, en Tannder, los colaboradores tienen que presentar entregables cada mes, los cuales son revisados (co fundador & coordinador de Tannder, comunicación personal, 25 de julio, 2018).

Los colaboradores de Crehana, Sportafolio, iFurniture y Tannder confirmaron que cuentan con esta subvariable. El consultor de proyectos de Tannder señala lo siguiente:

“Como te dije nosotros trabajamos por proyecto, ahorita estamos haciendo fichas técnicas en una institución educativa y cada cosa que hacemos tenemos que enviarle, tienes que mostrar un resultado de tu avance” (comunicación personal, 17 de noviembre, 2018)

En la subvariable Finalización del proyecto y evaluaciones de equipo, Sportafolio, iFurniture, Tannder y qAIRa la utilizan. Sobre esta subvariable, estas startups nos mencionan que al finalizar un proyecto, todos los colaboradores se reúnen para realizar comentarios de este. En el caso de Sportafolio, la administradora menciona lo siguiente:

[...] eso hacemos con los challenges [que son proyectos] y cada uno dice lo que se puede mejorar y luego hacemos unas encuestas sobre estas. De hecho, ya lo hemos implementado. Hacemos una encuesta y votamos por las que nos parecen mejor. De las más votadas, se escoge tres y esas son las acciones que tenemos que mejorar en el challenge (comunicación personal, 19 de junio, 2018)

En qAIRa, tienen entregables semanales los cuales se revisan en reuniones en equipo y cuando termine el proyecto actual en el que están trabajando realizarán la respectiva evaluación con todo el equipo (co fundadora & CEO de qAIRa, comunicación personal, 5 de julio, 2018).

De igual manera, en Tannder, los entregables mensuales que entregan los colaboradores son revisados por todos al finalizar el proyecto. El objetivo es saber qué colaborador se demoró más o menos y quién logró hacer más o menos tareas (co fundador & coordinador de Tannder, comunicación personal, 25 de julio, 2018).

Del mismo modo, algunos de los colaboradores entrevistados comentan:

“También, al finalizar cualquier proyecto nos reunimos para ver todo lo bueno y malo” (nutricionista de Sportafolio, comunicación personal, 19 de noviembre, 2018).

Sobre esta variable, los colaboradores de Tannder y qAIRa indicaron que esta es una de las variables clave para ellos:

[...] “es importante en una empresa y más en una startup porque esta funciona si un equipo funciona, debe existir un líder e inspira confianza para que integre y sepa del tema , por ejemplo, tenemos programadores, pedagogos y debemos trabajar juntos para que las cosas salgan bien” (Colaborador Tannder, comunicación personal, 17 de noviembre, 2018).

[...] “puede ser lo de evaluaciones de equipo, en realidad las reuniones nos ayudan un montón en ver el avance en general de todo, a veces tenemos problemas porque uno está viendo una cosa y no sabe bien que está haciendo el otro, entonces en la reunión todos podemos ver el avance que se está generando y todos alinearnos a eso” (Colaborador qAIRa, comunicación personal, 19 de noviembre del 2018).

En el caso de la subvariable Coaching, se encuentra implementada en todas las startups estudiadas. Respecto al Coaching, la co fundadora & CEO de IFurniture menciona que los jefes siempre intentan reflejar a sus colaboradores una figura de mentor, coach y facilitador (comunicación personal, 19 de junio, 2018).

En el caso de Tannder los programadores consideran a su jefe como coach porque siempre les enseña nuevas técnicas (co fundador & coordinador de Tannder, comunicación personal, 25 de julio, 2018).

Sobre Dinamo, el co fundador & CEO de Dinamo menciona lo siguiente.

[...] es como una cadena, el más antiguo le enseña al nuevo y luego este le enseña al que llega. Por ejemplo, ahora el que hace el acompañamiento es Edwin a Sadoc. Ya cuando entre alguien más, Sadoc se va a encargar de enseñarles (comunicación personal, 4 de junio, 2018).

Los colaboradores de las startups mencionadas confirmaron que cuentan con esta subvariable. La asistente de marketing de Crehana comenta lo siguiente:

[...] yo considero que sería mi jefe directo porque es el encargado de enseñarme o guiarme para poder hacer mejor las cosas (comunicación personal, 16 de noviembre, 2018)

En síntesis, si bien no todas las startups estudiadas cuentan con todas las subvariables. Las que ofrecen serán estarán basadas en sus necesidades.

Del mismo modo, los expertos mencionan que las subvariables de rendimiento que pueden ser ofrecidas por las startups serán basadas en lo que cada de ellas necesite.

“Los socios son expertos en algo y normalmente tratan de enseñar a su gente y no son tan cerrados como en otros ambientes de trabajo. Aquí le enseñas porque además te conviene” (Eduardo Ismodes, comunicación personal, 17 de agosto, 2018)

4.6 Desarrollo de talento

Según la consultora Worldatwork, Desarrollo de Talento se da cuando la una organización brinda oportunidades y herramientas a sus empleados para que mejoren sus habilidades y competencias en sus carreras a corto y largo plazo (2018). Esta sexta y última dimensión está compuesta por tres variables, las cuales son las siguientes: Oportunidades de aprendizaje, Tutoría como entrenador y Oportunidades.

4.6.1 Oportunidades de aprendizaje

Según el modelo adaptado, esta variable cuenta con siete subvariables: Reembolso en matrícula, Descuentos en matrícula, Universidades corporativas, Entrenamiento en nueva tecnología, Aprendizaje en el trabajo, Seminarios y conferencias externas y Aprendizaje en el aula, aprendizaje virtual, y seminarios web. A continuación, se presenta una tabla que refleja la presencia de estas subvariables en cada una de las startups estudiadas.

Figura 22: Oportunidades de aprendizaje

DESARROLLO DE TALENTO	Crehana	Sportafolio	iFurniture	Tannder	Dinamo	qAIRa
❖ Oportunidades de aprendizaje						
➤ Reembolso en matrícula						
➤ Descuentos en matrícula						
➤ Universidades corporativas						
➤ Entrenamiento en nueva tecnología	•		•	•	•	•
➤ Aprendizaje en el trabajo	•		•	•		•
➤ Seminarios y conferencias externas	•		•		•	•
➤ Aprendizaje en el aula, aprendizaje virtual y seminarios web	•		•	•		•
Nota: • Tienen esta subvariable						

De las startups estudiadas, Sportafolio no cuenta con ninguna de las subvariables. Las tres primeras subvariables Reembolso en matrícula, Descuentos en matrícula y Universidades corporativas no han sido implementadas en ninguna de las startups estudiadas.

La subvariable Entrenamiento en nueva tecnología es ofrecida por todas las startups estudiadas excepto por Sportafolio. Estas mencionan que, debido al desconocimiento de ciertas tecnologías necesarias para su negocio por parte de sus empleados, deciden enseñarles ellos mismo. Por ejemplo, co fundador & coordinador de Tannder menciona lo siguiente:

El socio que ve temas de programación sabe qué tipo de perfil de programador necesitamos; por ejemplo, si necesitamos que sepa A, B, C tecnologías. Lo que pasa es que en tecnología tú te puedes especializar en A, B, C hasta la Z en campos, pero nosotros siempre estamos en la ZA. El tipo de tecnología que sabemos que en el mercado no es muy común, pero son las que se están utilizando para ser más escalables. Es ese momento se ve necesario enseñarles para que aprendan a utilizar este tipo de tecnologías (comunicación personal, 25 de julio, 2018).

La co fundadora & CEO de qAIRa menciona que al desarrollar nueva tecnología, esta mantiene a los ingenieros en constante aprendizaje y evita que sus laborales sean rutinarias (comunicación personal, 5 de julio, 2018).

Del mismo modo, algunos colaboradores entrevistados confirmaron esta información:

“Esto se da dentro de cada área y si estas utilizando un nuevo programa, se te capacita” (asistente de marketing de Crehana, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

“[...] todos tenemos que saber cómo funcionan las máquinas laser que utilizamos en la carpintería digital. Antes de llegar no sabía mucho sobre eso” (diseñadora de iFurniture, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

“El entrenamiento en nueva tecnología también es básico. Más que nada por el sector al que nos enfocamos porque debemos estar al día en lo nuevo de drones para mejorar nuestros equipos” (supervisor de campo de qAIRa, comunicación personal, 19 de noviembre).

Para el caso de la subvariable Aprendizaje en el trabajo, Crehana, iFurniture, Tannder, Dinamo y qAIRa se la otorgan a sus colaboradores ya que consideran que al ser startups, una organización tan pequeña, los colaboradores pueden desarrollarse en distintos campos (culture manager de Crehana, comunicación personal, 19 de junio, 2018; co fundadora & CEO de IFurniture, comunicación personal, 19 de junio, 2018; co fundador & coordinador de Tannder, comunicación personal, 15 de julio, 2018; co fundador & CEO de Dinamo, comunicación personal, 4 de junio, 2018; co fundadora & CEO de qAIRa, comunicación personal, 5 de julio, 2018).

Los colaboradores entrevistados de Crehana y Tannder señalan lo siguiente sobre esta subvariable:

“[...] en una startup aprendes un montón. No lo vas a encontrar en una oficina normal, en un área viendo lo mismo no sé cuánto tiempo” (asistente de marketing de Crehana, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018)

El colaborador de Tannder, indicó que esta es una de las prácticas más destacadas:

[...] “como te dije como te dije es muy diferente las clases a la práctica. La mayoría de las cosas he aprendido en Tannder, me sirvió mucho en mi vida profesional” (Colaborador Tannder, comunicación personal, 17 de noviembre, 2018).

La subvariable Seminarios y conferencias externas es ofrecida por cuatro de las startups estudiadas, Crehana, iFurniture, Dinamo y qAIRa. Estas startups mencionan que en algunas ocasiones reciben invitaciones a Seminario y conferencias. La co fundadora & CEO de IFurniture menciona que a la mayoría de los seminarios a los cuales son invitados, se intenta conseguir entradas para los demás colaboradores o en todo caso ceder las que tienen (comunicación personal, 19 de junio, 2018).

“[...] el año pasado se fueron a Chile dos, conmigo tres. Hubo una oportunidad de viaje y les pude subvencionar con un fondo el 50% a cada uno [...] viajaron conmigo a una capacitación por una semana a Chile [...]” (co fundadora & CEO de IFurniture, comunicación personal, 19 de junio, 2018).

Así mismo, qAIRa ha mandado en diferentes oportunidades a parte de su equipo a conferencias en el extranjero cuando se le presentó la oportunidad (co fundadora & CEO de qAIRa, comunicación personal, 5 de julio, 2018).

De igual manera, los colaboradores de Crehana, iFurniture, Dinamo y qAIRa confirman que cuentan con esta subvariable:

“He ido a conferencias que ha tenido Crehana. A veces para algún evento piden que vaya alguien de la startup para comentar como es el giro de negocio, los futuros planes, etc.” (asistente de marketing de Crehana, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

Para los colaboradores de iFurniture y qAIRa, esta variable resulta como una de las más importantes para ellos, sobre esto comentaron lo siguiente:

[...] “la co fundadora & CEO de IFurniture siempre la invitan a muchos eventos de startups o premiaciones, en fin. Cuando hay un expositor referente a un tema que nos interese, siempre trata de llevar a al menos uno de nosotros para que podamos aprender más, además que viajar fuera también es divertido” (Colaboradora iFurniture, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

[...] “A nosotros suelen invitarnos a eventos de todo tipo y eso de hecho es bien chévere porque por ejemplo yo he tenido la oportunidad de viajar hasta Corea y muy a parte del conocimiento que adquieres allá, la experiencia y conocer nuevas cosas es genial” (Colaborador qAIRa, comunicación personal, 19 de noviembre del 2018).

La subvariable Aprendizaje en el aula, aprendizaje virtual, seminarios web se entrega en cuatro de las startups estudiadas, Crehana, iFurniture, Tannder y qAIRa. Respecto a esto, el co fundador & coordinador de Tannder señala lo siguiente.

Mi socio el que ve la parte tecnológica trabaja para algunos proyectos de Chile o del interior del país entonces por eso es que había una necesidad también de buscar talento en provincia. Se lanzó una convocatoria abierta y se llegaron a inscribir dos o tres chicos que eran de provincia y él los capacitaba por videoconferencias (comunicación personal, 25 de julio, 2018).

De igual manera, los colaboradores entrevistados de Crehana, iFurniture, Dinamo y qAIRa comentaron que al trabajar en tecnología necesitan estar en constante aprendizaje (asistente de marketing de Crehana, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018; diseñadora de iFurniture, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018; especialista eléctrico de Dinamo, comunicación personal, 19 de noviembre, 2018 y supervisor de campo de qAIRa, comunicación personal, 19 de noviembre, 2018).

Aguado y Arensburg (2015) consideran que debido las startups no cuentan con muchos recursos, estas pueden optar por brindar otros beneficios sin realizar mucha inversión como estimulación constante dentro de un ambiente de aprendizaje continuo, de innovación, de creatividad, de desafíos y de emociones.

En síntesis, casi en su totalidad de las startups estudiadas se preocupan por que sus colaboradores capten nuevos conocimientos continuamente a partir de diferentes métodos.

4.6.2 Tutoría como entrenador

Según el modelo adaptado, esta variable cuenta con las siguientes subvariables: Entrenamiento de liderazgo, Exposición a expertos, Acceso a las redes de información formal o informal y programa de tutoría. A continuación, se presenta una tabla que refleja la presencia de estas subvariables en cada una de las startups estudiadas.

Figura 23: Tutoría con entrenador

DESARROLLO DE TALENTO	Crehana	Sportafolio	iFurniture	Tannder	Dinamo	qAIRa
❖ Tutoría como entrenador						
➤ Entrenamiento de liderazgo	•					
➤ Exposición a expertos	•		•			
➤ Acceso a las redes de información formal o informal	•	•	•			
➤ Programa de tutoría				•		
Nota: • Tienen esta subvariable						

Elaboración propia.

La primera subvariable es Entrenamiento de liderazgo y solo es otorgado por Crehana. En esta startup creen importante el liderazgo de sus colaboradores; por eso, dentro de sus planes está implementar talleres de liderazgo por un coach, el cual hasta el momento no se ha realizado, sin embargo, se encuentra dentro de sus futuros presupuestos (culture manager de Crehana, comunicación personal, 14 de junio, 2018). Asimismo, la asistente de marketing de Crehana señala lo siguiente:

“Tenemos un programa de liderazgo que es básicamente para los coaching. Se temas de todo, como tratar a la persona, comunicación, forma de expresarse, etc. Contratan a alguien externo para que los capacite” (comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

La subvariable Exposición a expertos, solo la tienen Crehana y iFurniture. La co fundadora & CEO de IFurniture menciona lo siguiente:

“[...] viene un experto que maneja máquinas CNC que llega a Perú o de otro lado. Lo invitamos al taller y hace una pequeña charla con todos” (comunicación personal, 19 de junio, 2018)

Los colaboradores entrevistados de Crehana y iFurniture comentaron al respecto:

Cada tres meses tenemos un programa que se llama aprende y comparte donde traemos a dos expositores. El último fue el director de Innova School y el otro fue un profesor que tiene una empresa que enseña mediante los videojuegos. Siempre son temas enfocados a la educación y tecnología (asistente de marketing de Crehana, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

“[La co fundadora] siempre trata de traer a algún experto al taller para que nos capacite en las nuevas tecnologías que nosotros manejamos. Además, como diseñadora también tengo que estar en constante aprendizaje y viendo las tendencias para innovar” (diseñadora de iFurniture, comunicación personal, 16 de noviembre, 2018).

La subvariable Acceso a las redes de información formal o informal es utilizada por tres de las startups estudiadas Crehana, iFurniture y Sportafolio. Respecto a esta subvariable, la culture manager menciona lo siguiente:

Ellos tienen acceso a nuestra información; hay una información que es pública de la empresa y cualquier miembro puede acceder. Esta información no solo es de diseño, sino también, de metodologías y herramientas que nosotros usamos para que ellos puedan aprender [...] buscamos ser transparentes con ellos para que entiendan nuestra forma de trabajar y se alineen a los objetivos (comunicación personal, 14 de junio, 2018).

De igual forma, los colaboradores de Crehana, Sportafolio y IFurniture confirmaron que cuentan con esta subvariable.

Ante lo expuesto, se observa que las startups estudiadas que brindan acceso a las redes de información informal e informar a sus colaboradores la realizan por la confianza que les tienen. Además, una de ellas concuerda que fortalecer el liderazgo en sus colaboradores es fundamental.

4.6.3 Oportunidades

Según el modelo adaptado, esta variable cuenta con las siguientes subvariables: Asignaciones en el extranjero, Promoción/Ascenso laboral, Planificación de sucesión, Rotaciones de puestos. A continuación, se presenta una tabla que refleja la presencia de estas subvariables en cada una de las startups estudiadas.

Figura 24: Oportunidades

DESARROLLO DE TALENTO	Crehana	Sportafolio	iFurniture	Tannder	Dinamo	qAIRa
❖ Oportunidades						
➤ Asignaciones en el extranjero						•
➤ Promoción / Ascenso laboral	•		•			•
➤ Planificación de sucesión			•			
➤ Rotaciones de puestos	•					
Nota: • Tienen esta subvariable						

Elaboración propia.

Sportafolio, Tannder, Dinamo no cuentan con ninguna de estas subvariables.

En el caso de la subvariable Asignaciones en el extranjero, la única de las startups estudiadas que si bien no la ofrece, planea implementarla es qAIRa. Esta menciona que desean escalar a otros países, por lo cual necesitarán un colaborador que se haga cargo de esas funciones (co fundadora & CEO de qAIRa, comunicación personal, 5 de julio, 2018).

Sobre la subvariable Promoción /Ascenso laboral son tres startups estudiadas las cuales la otorgan Crehana, iFurniture y qAIRa. Respecto a esta subvariable mencionan:

[...] no queremos que se estanque; por el contrario, queremos que ascienda. Además, queremos que cada uno tenga bajo su cargo equipos de desarrollo. Si ocurriera el caso de abrir la startup en otro país, estamos dispuesto a mandar a alguno de los muchachos para que se encarguen de ello con un puesto más elevado (culture manager de Crehana, comunicación personal, 14 de junio, 2018).

En iFurniture, la actual manager era una pasante y cuenta con un sueldo mayor (co fundadora & CEO de IFurniture, comunicación personal, 19 de junio, 2018)

Si bien en qAIRa no existen puestos para ascender como gerente o jefes, su forma de brindar un ascenso laboral es incrementando el sueldo por su desempeño y el tiempo de permanencia en la organización, y brindando mayores responsabilidades como el supervisor en las tareas en mina (co fundadora & CEO de qAIRa, comunicación personal, de junio, 2018)

La subvariable Planificación de sucesión es otorgada únicamente por iFurniture. La co fundadora & CEO de IFurniture menciona lo siguiente:

[...] Hay un método para empalmar una persona que llegue con una persona nueva [...] debe haber más o menos unas tres semanas donde están los dos para que la persona le pase la información (comunicación personal, 19 de junio, 2018)

La última subvariable Rotaciones de puestos, solo es otorgada por Crehana. Ellos consideran importante los gustos de los colaboradores para que puedan entrar en un área específica. Por ejemplo, “si alguien entra en la rama de marketing y en el camino observa que le gusta audiovisuales, se ve la manera que este aprenda y, quizás, cambiarlo al área que le guste” (culture manager de Crehana, comunicación personal, 14 de junio, 2018).

En síntesis, las startups estudiadas les brindan las oportunidades para ampliar las habilidades y conocimientos más allá de sus puestos asignados.

5. Resumen de hallazgos

A modo de resumen se presenta un cuadro general con las seis dimensiones, las cuales contiene el total de variables y subvariables que utilizan como prácticas para atraer y retener talento. Ello servirá para tener una idea de la diversificación que están dando.

Tabla 8: Resumen de análisis

	Total	Crehana	Sportafolio	iFurniture	Tannder	Dinamo	qAIRa
COMPENSACIÓN	8	3	5	5	3	6	2
Sueldo base	3	1	3	3	1	2	1
Pago premium	2	2	1	1	1	1	1
Pago variable	3	0	1	1	1	1	0
Pago por horas extras y Bono por viaje	0	0	0	0	0	2	0
BENEFICIOS	19	13	7	2	4	12	6
Legalmente requerido/ obligatorio	3	3	0	0	1	2	0
Salud y bienestar	5	1	0	1	1	3	0
Jubilación	1	1	1	1	1	1	0
Pago por el tiempo no trabajado	4	4	4	0	1	4	4
Beneficios voluntarios	3	2	1	0	0	0	1
Ganancia extra/gratificación	3	1	1	3	0	2	1
EFICACIA DE LA VIDA LABORAL	40	20	19	13	5	11	7
Flexibilidad en el trabajo	7	5	6	6	3	4	2
Tiempo libre pagado y sin paga	2	2	1	1	1	2	1

	Total	Crehana	Sportafolio	iFurniture	Tannder	Dinamo	qAIRa
Salud y bienestar	16	4	6	1	0	4	3
Participación de la comunidad	3	2	1	0	1	0	1
El cuidado de los dependientes	4	1	1	0	0	0	0
Soporte financiero	4	2	0	1	0	1	0
Iniciativas del entorno laboral	4	4	4	4	0	0	0
RECONOCIMIENTO	9	5	5	5	1	2	3
Reconocimiento	9	5	5	5	1	2	3
GESTIÓN DEL RENDIMIENTO	5	4	5	4	4	2	3
Rendimiento	5	4	5	4	4	2	3
DESARROLLO DE TALENTO	15	9	1	8	4	2	6
Oportunidades de aprendizaje	7	4	0	4	3	2	4
Tutoría con entrenador	4	3	1	2	1	0	0
Oportunidades	4	2	0	2	0	0	2

*Total del modelo adaptado

En cuanto a la dimensión de compensación las startups que se acercan al total de opciones son Dinamo, Sportafolio, iFurniture. El primero se debe a que ellos agregaron 2 subvariables (Pago por horas extras y bono por viaje) al modelo adaptado debido a que sus trabajadores realizan trabajos al interior del país y se desempeñan por proyectos, el cual demanda más horas de trabajo.

En la dimensión de beneficios se observa que la startup que cuenta con más variables es Crehana, esto se debe a que la mayoría de sus trabajadores se encuentran en planilla; por lo cual es necesario que estos cuenten con los beneficios de acuerdo a ley. Así mismo, al tener una cantidad elevada de trabajadores es posible que Crehana vea necesario formalizar a todos sus trabajadores.

En el caso de la dimensión Eficacia de la vida laboral, se observa que tanto Crehana como Sportafolio cuentan con una mayor cantidad de subvariables. Para Crehana una de las razones principales por la que obtiene esta mayoría se debe a que cuenta con una mayor cantidad de empleados (45) para los cuales es necesario tener una amplia variedad de opciones para satisfacer sus diferentes necesidades. Por otro lado, Sportafolio también presenta una mayoría en esta dimensión, ya que su giro de negocio está relacionado con la salud. Esto hace que la mayor cantidad de beneficios entregados a sus colaboradores estén dentro de la variable Salud y Bienestar.

En la cuarta dimensión, Reconocimiento, Crehana, Sportafolio y iFurniture son aquellas startups que cuentan con la mayor cantidad de subvariables. Esto se debe a que la mayoría de sus colaboradores realiza sus labores en oficina, por tal motivo, ellos consideran que es necesario reconocer el trabajo que realizan.

En el caso de la dimensión Rendimiento, Sportafolio es la única de las startups estudiadas que cuenta con todas las subvariables. Esto se debe a que además de hacer un constante seguimiento del trabajo de sus colaboradores en los proyectos.

Finalmente, en la última dimensión Desarrollo de Talento, Crehana, Sportafolio y qAIRa cuentan con una mayor cantidad de subvariables debido a que su giro de negocio les pide estar en constante actualización por el tipo de software que manejan. Sin embargo, Crehana destaca de las demás debido a su cultura de aprendizaje, la cual les permite ofrecer una mayor cantidad de subvariables dentro de Tutoría como entrenador y oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

La presente investigación ha buscado responder a la pregunta: ¿Cuáles son las principales prácticas de atracción y retención de talento humano que ofrecen las startups estudiadas? Para ello, se definieron objetivos específicos los cuales contribuyeron al análisis y construcción de la investigación.

De este modo, el primer objetivo de la investigación consistió en adaptar el modelo de recompensa total. Esto se debe a que el modelo WorldatWork tiene origen estadounidense, lo que conlleva a que algunas variables y subvariables estén sujetas a un contexto diferente del Perú y aún más a una startup peruana. Por ello, fue necesario traducir el inventario original y adaptarlo con expertos para que encajen con la realidad de las startups en el país.

Asimismo, luego de este proceso, algunas subvariables del modelo ya adaptado no fueron señaladas por ninguna de las startups estudiadas ya que los modelos de recompensa total no tienen que replicarse de la misma manera en todas las organizaciones, debido a que estas se basan en las estrategias de recursos humanos, la cultura organizacional y las necesidades de los empleados; es decir que cada una puede tener su propio modelo. Del mismo modo, algunas startups agregaron otras prácticas que no estaban en el modelo adaptado: Sport day en Sportafolio ; Pago por horas extras y Bono por viaje en Dinamo y Servicio de taxi por aplicativo en Crehana.

El segundo objetivo de la investigación fue conocer un panorama general de la atracción y retención del talento humano. Esto se debe a que las startups son un fenómeno incipiente en la región, por lo que existe falta de la información sobre estas al no existir bancos de datos oficiales ni monitoreos por parte de ministerios ni institutos nacionales de estadística; por tal motivo, fue necesario conocer el ámbito que refleja rasgos generales de cómo se está desarrollando la atracción y retención del talento humano en este tipo de organizaciones. Las categorías usadas fueron extraídas a partir de la literatura vista referente a la atracción y retención de talento humano, las cuales son las siguientes: Habilidades y competencias de los colaboradores en las startups de estudio, dificultad de conseguir talento humano en las startups, rotación de colaboradores, ventajas y desventajas de trabajar en una startup.

Con respecto a las habilidades y competencias que buscan los empleadores de las startups investigadas en sus colaboradores, se ha identificado que la formación académica es muy importante debido a que su giro de negocio necesita de gente especializada. Sin embargo, esto debe ser complementado con compromiso, habilidades blandas y alineación de la persona a los objetivos de la startup. Además, los casos de estudio señalan que la dificultad para conseguir personal en su startup se genera a causa de la ausencia del perfil buscado, debido a que necesitan

colaboradores en temas específicos referente al giro de negocio que manejan; sin embargo, cuando encuentran este tipo de perfil, el costo de este personal es muy alto para la startup, por lo que se vuelve una dificultad más para conseguir personal. En el caso de la rotación de personal, se encontró que el principal motivo por el que sus colaboradores decidieron dejar la startup fue por la alta expectativa salarial; es decir, estos colaboradores contaban con necesidades económicas y no, necesariamente, a factores internos de la organización. Por último, las ventajas y desventajas de trabajar en una startup pueden estar relacionadas con el tamaño de estas organizaciones, ya que startups de estudio suelen ser organizaciones pequeñas, la mayoría cuentan con un promedio de 5 a 10 colaboradores, a excepción de Crehana que tiene 45 trabajadores. Esta característica genera un ambiente de aprendizaje multidisciplinario, flexibilidad de horario y motivación de equipo, lo cual se convierte en una ventaja para las personas que laboran en una startup. Por el contrario, el tamaño de la organización no permite ofrecer a sus colaboradores una línea de carrera, sueldo mayor al mercado y el hecho de trabajar en una organización reconocida en el mercado laboral lo que se convierten en desventajas para las personas que trabajan en este tipo de organización. Así mismo es importante mencionar que la literatura revisada establece que tener una carrera profesional clara y establecida además del liderazgo de marca en una startups son casi inexistentes en este tipo de organizaciones. Esto fue reflejado en la investigación a través de las desventajas de la startups.

Finalmente, el tercer objetivo de identificar y describir las prácticas de atracción y retención del talento humano que realizan las startups mediante el Modelo Adaptado. La literatura revela que las startups cuentan con recursos escasos, los cuales son, en muchos casos, desventajas frente a otras empresas para poder competir por retener y atraer el talento humano que requieren, por ello pueden optar por otorgar otros beneficios sin realizar mucha inversión. Esto se ve reflejado en las variables más comunes, que utilizan las startups estudiadas, del modelo adaptado: Reconocimiento, Rendimiento, Flexibilidad en el lugar de trabajo, Pago por el tiempo no trabajado y Tiempo libre pagado y sin paga

Respecto a la dimensión de compensación, se obtuvo que las startups estudiadas otorgan pagos diferenciados (Pago variable, Sueldo fijo, Pago por hora y tarifa por proyecto) a sus colaboradores dependiendo del tipo de trabajador; lo cual, a su vez, depende del giro de negocio que manejan.

En el caso de la dimensión beneficios, la variable legalmente requerido/obligatorio (Seguro de desempleo, Seguro de compensación a los trabajadores y Seguro social), EPS y AFP, solo son otorgados, por las startups estudiadas, a los trabajadores que se encuentran en planilla; generalmente, son los socios fundadores o personas que tienen trayectoria en la startup. Además,

en los casos especiales como iFurniture, Dinamo o qAIRa, los cuales realizan actividades de alto riesgo, contratan seguros especiales (SCTR o Seguro por desmembramiento) solo para los colaboradores que ejecutan estas tareas.

En la tercera dimensión, eficacia de la vida laboral, la variable flexibilidad de horario es usada por todas las startups de estudio, las cuales desde la perspectiva de los empleadores son muy valoradas, esto se confirmó a través de la entrevista a sus colaboradores. Dentro de esta práctica, los empleadores manifiestan que les interesa más el cumplimiento de metas u objetivos, sobre sus horarios. Con respecto a la variable de soporte financiero, si bien sólo tres de los casos de estudio (Crehana, iFurniture y Dinamo) la utilizan, esta es destacada como una de las prácticas más importantes por sus colaboradores ya que lo consideran como una oportunidad de crecimiento profesional brindadas por su empleador. Por último, la variable iniciativas de cambio cultural, estas organizaciones, al ser dirigida por jóvenes tienden a ser más abiertos a estos temas; no obstante, no todas han implementado prácticas formales con respecto a esta variable.

La teoría revela como un punto favorable dentro de una startup, la relación próxima con los fundadores y directores por parte de los trabajadores. Esto es reflejado dentro de la investigación en la cuarta dimensión, reconocimiento, la cual se utiliza de manera informal; es decir no cuentan con un plan o programa escrito formalmente, sino que mayormente son los mismos fundadores quienes felicitan el buen trabajo logrado. Ello se ve evidenciado cuando los empleadores y colaboradores organizan un evento o almuerzo como una forma de premiar el logro obtenido por finalizar un proyecto.

La quinta dimensión, gestión del rendimiento, es utilizada como herramienta para evaluación del desempeño de sus colaboradores. Esto se debe a que las startups investigadas generalmente realizan proyectos, los cuales deben ser cumplidos en tiempos establecidos. Así mismo, las reuniones 1:1 fueron señaladas como una de las prácticas más destacadas por los colaboradores de 3 startups: iFurniture, Tannder y Dinamo, ya que para ellos tener esta práctica los ayuda a mejorar durante el desarrollo del proyecto con la finalidad de obtener mejores resultados.

Dentro de Desarrollo de talento, siendo esta la última dimensión, la variable Oportunidades de Aprendizaje (Entrenamiento en nueva tecnología, Aprendizaje en el trabajo, Seminarios y conferencias externas y Aprendizaje en el aula, Aprendizaje virtual y Seminarios web) es otorgada por las startups investigadas debido a la necesidad de que sus colaboradores cuenten con los conocimientos especializados. En el caso de los colaboradores de iFurniture y qAIRa, concuerdan que asistir a seminarios o conferencias externas resulta ser importante, pues consideran que esta experiencia es valiosa para su aprendizaje profesional. Además, la variable

enfocada al plan de línea de carrera (nivel jerárquico), no ha sido implementada; no obstante, sí brindan ascensos laborales a través de aumentos de sueldos y otros beneficios como ingreso a planilla, ya que una startup al ser pequeña no puede garantizar la promoción de puestos superiores.

Dentro de este objetivo cabe resaltar que existen prácticas que diferencian a las startups de cualquier otro emprendimiento. El personal requerido por las startups necesita ser mucho más especializado, sobre todo si es del sector tecnológico, además de demandar un equipo multidisciplinario para poder contribuir a su crecimiento organizacional desde diferentes enfoques. Debido a esto y que también son organizaciones aún pequeñas, no cuentan con la facultad de poder contratar personal altamente capacitado, por ello, se enfocan en poder capacitar a su personal para que ello contribuya a mejorar sus habilidades y finalmente poder repercutir satisfactoriamente en la startup. Así mismo, muchos de los fundadores y jefes cuentan con un amplio conocimiento técnico y de negocio, por lo cual suelen instruir a sus colaboradores a través de una formación directa. debido a su estructura organizacional.

Por otro lado, las oportunidades de seminarios y conferencias en el extranjero sobre temas de innovación, tecnología, entre otros se les brinda a través de las redes de contactos de las startups, por ellos muchas de estas al ganar diferentes reconocimientos tienen la ocasión de poder viajar al exterior, no solo para obtener mayor conocimiento de diferentes temas, sino también para dar a conocer su organización. Además, varias de las startups cuentan con la posibilidad de poder brindar soporte financiero a sus colaboradores, como se comentó anteriormente, en las que destacan las becas y préstamos estudiantiles. Finalmente, dentro de cada una de las startups investigadas se puede destacar que al menos una de sus prácticas está relacionada al sector en la cual se encuentra, ello hace notar su preocupación por alinear a sus colaboradores con el propósito de su empresa. Por ejemplo, Crehana brinda la oportunidad de capacitarse en cursos relacionados a las carreras de sus colaboradores, Sportafolio cuenta con el Sport Day, iFurniture tiene iniciativas de avance de las mujeres por el enfoque del negocio, Tannder ofrece entrenamiento en nueva tecnología por ser un e-learning y finalmente tanto Dinamo como qAIRa, se preocupa por tener una constante capacitación en tecnología por el rubro en que se enfocan.

CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se brindarán algunas recomendaciones para los encargados de la atracción y retención del talento en las startups:

- Aprovechar las redes de contacto con otras startups, del mismo o diferente rubro, con el fin de ofrecer mayores beneficios a sus stakeholders (descuentos a sus colaboradores, alianzas estratégicas, etc.)
- Conocer la opinión de los colaboradores referente a las prácticas que se están implementando en el rubro de gestión del talento, a través de diferentes canales de comunicación (buzón de sugerencias, reuniones, correos, entre otros). Esto también generará que las prácticas que vayan a implementarse en un futuro garanticen la satisfacción de sus empleados. Además, formular indicadores para evaluar el avance y efectividad de las prácticas y/o políticas de gestión del talento.
- Realizar programas de pasantías para estudiantes puede resultar beneficioso tanto para las startups como para los pasantes, con la finalidad de atraer talento especializado sin necesidad de realizar una gran inversión económica.
- En caso de que la startup cuente con recursos económicos para ofrecer préstamos educativos a sus colaboradores, pueden aprovecharlo con el fin de agregar valor a su organización. Por ejemplo, la startup iFurniture, realizó un préstamo para la maestría de uno de sus trabajadores y se pactó que el proyecto de tesis de esta persona sería enfocado a la mejora de su plataforma.
- Las habilidades blandas son muy solicitadas por estas organizaciones, ellas no solo deberían invertir en formación técnica, sino también en talleres que permitan desarrollar este tipo de habilidades.
- Diseñar un programa de ascenso laboral y línea de carrera, a largo plazo, para que a medida vaya creciendo la organización, sus colaboradores puedan acceder a los beneficios que están incluidos en estos.
- Revisar el modelo de Recompensa Total WorldatWork adaptado para mapear futuras prácticas que puedan implementar de acuerdo con los recursos con los que cuenten y necesidades de sus colaboradores.
- Se recomienda que las incubadoras fomenten espacios en las cuales las startups puedan compartir información referente a las prácticas de atracción y retención del talento humano que estas utilizan ya que esta información puede ser relevante y replicada a otras startups.

CAPÍTULO 8: LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

A lo largo de la investigación, se han identificado cuatro limitaciones. Estas se basan en torno a los conceptos teóricos, acceso a la información y la metodología empleada. A continuación, se explica cada una de ellas.

En primer lugar, el cuerpo del marco teórico y marco contextual es limitado debido a la falta de investigación referente al tema de startups y, en especial, a las prácticas de atracción y retención de talento humano. Por ello, nos ceñimos a usar aquellas teorías que fueran mayormente mencionada por los autores referente al tema de atracción y retención de talento. Y en caso de las startups se empleó la definición de la OCDE (2016) para el Perú, debido a que existe un amplio universo acerca de sus interpretaciones.

En segundo lugar, debido a la cantidad de startups estudiadas, el tiempo para estudiar a profundidad cada una de ellas es muy limitado; por eso, fue necesario la elaboración de una guía de entrevistas tanto para empleadores y colaboradores de las startups.

Además, en la actualidad, no existe información cuantitativa sobre la cantidad de startups existentes en el país, esto fue avalado por los expertos entrevistados. Por esta razón, resulta complejo obtener una muestra representativa que permitan explicar el tema de atracción y retención de talento humano de las startups en el Perú. Por lo antes expuesto, la presente investigación no puede ser generalizada a toda la población de startups peruanas. Además, cabe resaltar que, si en algún futuro alguna organización pública o privada realiza un estudio sobre el número total de startups en el país, alentamos a realizar estudios sobre este tema.

Por último, con respecto a las limitaciones, de acuerdo con la metodología, no se pudo utilizar otras herramientas cualitativas diferentes a las entrevistas a profundidad para recoger más información. Esto se debió a la poca disponibilidad de tiempo de las startups de estudio y el tipo de trabajador con los que cuentan como los freelance que no necesariamente realizan su trabajo en las instalaciones de las organizaciones.

Con respecto a las futuras líneas de investigación, se espera que este estudio sirva como cimiento para que próximos investigadores puedan estudiar a mayor profundidad las prácticas de atracción y retención del talento humano en startups peruanas, desde la perspectiva de los colaboradores y demás stakeholders, así como poder contrastar los diferentes puntos de vista de los involucrados a través de otros métodos como el uso de herramientas cuantitativas.

REFERENCIAS

- 1551 (sf) Conócenos. Recuperado de <http://www.1551.pe/conocenos>
- Aguado, M & Arensburg, I. (2015). La captación de talento en las startups: un Employer Branding diferente. Recuperado de https://www.peoplesmatters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM_Papel/2015/septiembre/1509_Capital%20Humano%20Comunicacion.pdf
- Alonso, A. & García-Muina, F. (2014). La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave. Intangible Capital, 10/(5). Recuperado de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/16217/Alonso,%20Alvaro.%20La%20gesti%C3%B3n%20del%20talento,%20l%C3%ADneas%20de%20trabajo%20y%20procesos%20clave.pdf>
- Anku-Tsede, O. (2013). Total Reward Concept: A Key Motivational Tool For Corporate Ghana. Business and Economic Research, 3(2).
- Armstrong, M., & Brown, D. (2006). Strategic reward: How organizations add value through reward. London: Kogan Page.
- Asociación de emprendedores de Peru [ASEP] (2018). Financiamiento de startups ¿Cuánto ha avanzado en Perú? Recuperado de <https://asep.pe/index.php/financiamiento-de-startups-cuanto-ha-avanzado-en-peru/>
- Bergmann, T. & Scarpello, V. (2001) Compensation decision making (4ta ed.). Harcourt, Inc.
- Bóveda, J., Oviedo, A. & Yakusik, A. (2015) Manual de Implementación de Incubadoras de Empresas. Recuperado de https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_02.pdf
- Bratton J. & Gold J (2003). Human Resource Management: Theory and practice (3ra ed.). New York: Palgrave Macmillan.
- Brewster, C., Sparrow, P., & Vernon, G. (2007). International human resource management. London, UK: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Bussin, M & Toerien, W. (2015). Influence of reward preferences in attracting, retaining, and motivating knowledge workers in South African information technology companies

- Cámara de Comercio de Lima [CCL] (2016). La Cámara. La revista de la CCL. Del 21 al 27 de marzo de 2016 (718). Recuperado de: https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion718/ed718_digital.pdf
- Casalí, P. & Pena, H. (2012). Los trabajadores independientes y la seguridad social en el Perú. Lima: OIT. Recuperado de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/1907.pdf>
- Cascio, W. F. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*, 17(2). Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13678868.2014.886443>
- Castillo, E. & Daza, E. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. *Revista Escenarios*, 18-23.
- Cavero, N., Quispe, Y., Montoya J. & Monteza, D. (2017). Factores clave que impiden la escalabilidad de las Startups en Lima Perú, durante el período 2010 al 2016 (Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú).
- CBINSIGHTS (2017). The top 20 reasons startups fail. Recuperado de <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>
- CEMTRUM Catolica & IMD (2015). Ranking del Talento Mundial 2015. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-ranking-del-talento-mundial-2015/>
- Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor [CIDE] (2017). Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor: Location description. Recuperado de <https://etrigg.com/location/centro-de-innovacion-y-desarrollo-emprendedor-av-universitaria-1801-lima-peru/3105788/>
- Chambers, G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, M. & Michaels, G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 1-8.
- Chartered Institute of Personnel and Development [CIPD] (2017). Talent Management. Recuperado de <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/resourcing/talent-factsheet>
- Chetty S. (1996). The case study method for research in small- and médium – sized firms. *International small business journal*, vol. 5, octubre – diciembre
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Recuperado el 6 de Setiembre de 2017, de <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>

- Christensen J., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 743-757.
- DATUM Internacional (2018). ¿En qué se diferencian los millennials del Perú?. Recuperado de http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf
- Deeprise, D. (1994). *How to Recognize and Reward Employees*. AMACOM: New York, USA
- Dibble, S. (2001). *Conserve a sus empleados. Estrategias para conservar el recurso más importante de su organización*. México: Oxford University.
- Echols, M. (2007). *Winning the turnover war*.
- El Comercio (30 de enero del 2018). Crehana: ¿cómo construir una startup de 3 millones de dólares? Recuperado de <https://elcomercio.pe/especial/ht/noticias/crehana-como-construir-startup-3-millones-dolares-noticia-1992920>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550
- Evans, P., Pucik, V. & Bjorkman, I. (2002). *The global challenge: International Human Resource Management*. (2da ed.), McGraw-Hill, Boston, MA.
- Fombrun, J.C. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press
- Gallardo, E., González, T., Martínez, C. & Pardo, M. (2012). Gestión del talento en la empresa española. Rol del departamento de recursos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(58), 232-252.
- Gardner, T.M. (2002). In the trenches at the talent wars: competitive interaction for scarce human resources. *Human Resources Management, Wiley periodicals* 41, 225–237.
- Gil, M., Jiménez, E & Pasache, A. (2016) *Emprende innovando: Start up*. *Revista Lidera: Redefiniendo la visión del contador*, (11), 95-98. Recuperado de: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/revistalidera/article/view/16954/17256>
- Global Entrepreneurship Monitor [GEM] (2014). *Global Report 2016/17*. Recuperado de: <http://gemconsortium.org/report/49812>
- Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.

- Graham, P. (2012). ¿Want to start a startup?. Recuperado de <http://www.paulgraham.com/growth.html>
- Gross, S & Friedman H. (2004). Creating an effective total reward strategy: holistic approach better support business success. *Benefits Quarterly*, 20(3), 7-12. Recuperado de <https://web.b.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=87561263&AN=13749763&h=go9xn%2bNYjx9F1%2byTgwqgUBre6aPjqnbIxT4jG0V8OytyjrEBil%2fCWm%2bD43S51F0UUAq019Nfib2IUdm2Wn867A%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d87561263%26AN%3d13749763>
- HayGroup (2011). Total rewards:El gerente como generador de condiciones para hacer un equipo efectivo. Recuperado de: https://www.haygroup.com/downloads/mx/misc/el_gerente_como_generador_de_un_equipo_efectivo.pdf
- (2002). Factbook:Recursos Humanos.Navarra: Aranzadi
- Harburg, F. (2003). The three essential elements of learning and development. Recuperado de http://clomedia.com/articles/view/the_three_essential_elements_of_learning_and_development
- Hatice, Özutku (2012), The Influence of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Results: An Empirical Analysis in Turkish Manufacturing Industry. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 29- 48. Recuperado de <https://www.berjournal.com/the-influence-of-intrinsic-and-extrinsic-rewards-on-employee-results%C2%A0-an-empirical-analysis-in-turkish-manufacturing-industry>
- Hausknecht, J., Rodda, J. & Howard, M. (2009). Targeted employee retention: Performancebased and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269-288. Recuperado de https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1485&context=cahrs_wp
- Heinen, J. & O'Neil, C. (2004) Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*. 31 (2), 67-82.
- Heininen, J. (2016). The cookbook for successful internal startup. Finalandia: Digile. Recuperado de http://www.n4s.fi/wordpress/wp-content/uploads/2016/04/the_cookbook_for_successful_Internal_startups.pdf

- Hernández R., Fernández G. & Baptista M. (2010). Metodología de la Investigación. Recuperado de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1967). The motivation to work. New York, Estados Unidos: Wiley.
- Hiltrop, J. (2002). Mapping the HRM practices of international organizations. *Strategic Change*, 11(6), 329-338.
- Hlalethoa, J.R., (2010). Reward strategy as a staff retention tool at the financial services board, (Tesis de maestría de la Universidad de Johannesburg, Johannesburg, Sudáfrica).
- Horvat, A (2009). War of talent, Faculty of Social sciences and Behavioral sciences. Universidad Van Tilburg. <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=97364>
- Hughes, J.C & Rog, E. (2008). Talent management a strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 43-757.
- Huselid, M., Beatty, R. & Becker, B. (2009). The Differentiated Workforce. Harvard Business School Press, Boston.
- Innovate Perú (sf). Innovate Perú cofinancia 12 incubadoras y aceleradoras de negocios. Recuperado de: <https://www.innovateperu.gob.pe/noticias/noticias/item/1330-innovate-peru-cofinancia-12-incubadoras-y-aceleradoras-de-negocios>
- Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad (sf). Gestión de la Diversidad: I X D Inclusión por el Desarrollo de Regiones y Ciudades. Recuperado de <http://www.iegd.org/spanish800/adjuntos/observatoriodiversidad.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018) Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/11-informe-tecnico-no-11-mercado-laboral-ago-set-oct-2018.pdf>
- (2012). Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera 2012. Principales resultados. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1076/index.html

- Jara, M; Montoro, A. & Rivera, D. (2017) Caracterización de los elementos clave del crecimiento en las startups: Estudio de casos múltiples de startups limeñas ganadoras del concurso StartUp Perú (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/11881>.
- Kagwiria, R. (2013). Role of Talent Management on Organization Performance in Companies Listed in Nairobi Security Exchange in Kenya: Literature Review. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(21), 285-290.
- Kehinde, J. (2012). Talent management effect on organization performance. *Journal of management research*, 4(2).
- Lawler, E (2003). *Talent: Making people your competitive Advantage*. University of California, USA. Recuperado de <https://www.wiley.com/en-us/Talent%3A+Making+People+Your+Competitive+Advantage-p-9780787998387>
- Luquero, M. (2014). Redes Sociales y Procesos de Selección. *Capital Humano: Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 284, 20.
- Madero, S. (2010). Factores de atracción y retención del mercado laboral, para empleados potenciales. *Economía, Gestión y Desarrollo*, 131-147.
- Manas, T., & Graham, M. (2003). *Creating a total rewards strategy: A toolkit for designing business-based plans*. New York: American Management Association.
- Matos, F. ,Matos, M., Miguel, I. & Rodriguez, S. (2012). Innovation, talent attraction and retention. *Global Business and Technology Association*, 583-589.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Medcof, J.W. & Rumpel, S. (2006) High technology workers and total rewards. *The Journal of High Technology Management Research*, 59–72.
- Meeuwenoord, I. (2014). Share Options as an instrument to attract & retain talent for Dutch startups (Tesis de maestría, University de Twente, Enschede, Países Bajos). Recuperado de http://essay.utwente.nl/65187/1/Meeuwenoord_BA_MB.pdf
- Meléndez, L, Acevedo, E., Yesquen, P. & Ventura, G. (2018). Ciencia, Tecnología e Innovación en el Perú. Necesidad de una política pública descentralista, que institucionaliza las alianzas Academia-Empresa -Estado y Sociedad Civil. *GeoGraphos* 9(106). Recuperado de <https://web.ua.es/es/revista-geographos-giecryal/documentos/lindon-vela-18.pdf>

- Mello, J. (2007). *Strategic Human Resource Management* (2da ed.), Cengage South-Western: India.
- Meyer, J. (2012). *Welcome to Entrepreneur Country*. London: Constable
- Moncarz, E., Zhao, J. & Kay, C. (2009). An exploratory study of US lodging properties organizational practices on employee turnover and retention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 437-458.
- Montoya, D. (2015) Startups: tendencias en América Latina y su potencialidad para el crecimiento empresarial. *Contexto*, 4, 7-20.
- Morris, I. (2006), *The Future of Work: Total Reward Strategies and Canadian's Aging Workforce*. Rogers Media Inc: Toronto, Canada.
- Mullins, L. J. (2010), *Management and Organizational Behaviour*, (9na ed.). Pearson Education Limited: England.
- Münch, L. (2005). *Administración de capital humano, la gestión del activo más valioso de la organización*. Mexico: Trillas.
- Muro, P. (2002). ¿Qué demanda el talento para lograr su retención y gestión adecuada? Recuperado de https://www.academia.edu/27701282/Qu%C3%A9_demanda_el_talento_para_lograr_su_retenci%C3%B3n_y_gesti%C3%B3n_adecuada
- Nelson, A. & Quick, G. (2005) The effects of contingent and non-contingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 93.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] (2016). *Startup America Latina 2016: Construyendo un futuro innovador*. Recuperado de: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/development/startup-america-latina-2016_9789264265141-es#page4
- Open Future (sf). Wayra Perú. Recuperado de; <https://www.openfuture.org/es/space/wayra-lima>
- Perez, M. (2008). *Turnover Intent. A dissertation submitted to the Department of Strategies and Human Resource Management*. University of Zurich.
- Pradeep, J. (2016) Relational Rewards: Creating a Fulfilling Workplace Environment. *International Journal of Engineering and Management*, 6, 1- 5.
- Ponce, M., & Pasco, M. (2015). *Guía de Investigación*. Lima: PUCP.

- Real Academia Española [RAE] (2014). Diccionario de la lengua española (23ro ed.). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=IR8w9Z9>
- Reddick, C, & Cogburn, J. (2008). Hand Book of Employee Benefits and Administration. New York, NY: CRC Press Taylor & Francis Group.
- Revista Gan@Más (2016). Directorio del emprendedor 2016. Recuperado de: http://revistaganamas.com.pe/Directorio_2016.pdf
- Ries, E. (2012). El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua. España: Grupo Planeta.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. México, D.F.: Pearson Educación.
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. Revista SCIELO, 18(52).
- Ruddy, A. (2000). C. Journal of Organizational Excellence. Base de datos: Business Source Complete. Winter2000, 20(1), 19-24.
- Rynes, S., Gerhart, B. & Minette, K. (2004). The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. Human Resource Management, Winter, 381-394.
- Schlechter, A., Hung, A. & Bussin, M. (2014). Understanding talent attraction: The influence of financial rewards elements on perceived job attractiveness. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v12i1.647>
- Schuler, R (2007). Human resource management in Australia. Artarmon, N.S.W: Harper Educational.
- Scullion, H. and Collings, D. (2006). Global Staffing Systems, London.
- Stahl, K., Bjorkman, I., Ferndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, M. (2012). Global Talent Management: How leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline. Fontainebleau, France.
- StartUp Perú (2015). Comunidad StarUp Perú. Recuperado el 20 de noviembre del 2017 de: <http://www.start-up.pe/comunidad-start-up.html>
- Serida, J., Guerrero, C., Alzamora, J., Borda, A. & Morales, O. (2017). Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2016-2017. Lima: Universidad ESAN. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2017/10/12/GEM%202016-2017%20VF.pdf>

- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT] & Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2013). T- Registro: Registro de Empleadores, Trabajadores, Pensionistas, Prestadores de Servicios, Personal en Formación Laboral y de Terceros Sector Privado. Recuperado de http://contenido.app.sunat.gob.pe/insc/T_REGISTRO/CARTILLA+SPRIVADO07FEB2013.pdf
- Swanepoel, B., Erasmus, B., Van Wyk, M & Schenk, H. (2000). South African Human Resource Management Theory and Practice (2da ed.). Cape Town: Zebra Publication
- Syed, A. & Adeel, S. (2007). Impact of non-financial rewards on employee motivation. The Business Review, Cambridge, 7(2), 272- 277.
- Tarique, I. & Shuler, S.R. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. Journal of World Business, 45, 122-133.
- Toracco (2000). Reward practices in the 1st world.
- Towers Watson (2016). A Guide to a Total Rewards Strategy: A holistically viewed and well-communicated rewards portfolio can benefit both the employees and the employers.
- (2012). Total Rewards strategies for the 21s century.
- Ulrich, D. (2016). Visionario de la Gestión de Personas. De Portada. Recuperado de <http://journals.continental.edu.pe/index.php/ParaEmprender/article/view/447/444>
- Villarán G. (2017). La ruta del emprendedor. Recuperado de http://face.unt.edu.ar/web/iadmin/wp-content/uploads/sites/2/2016/03/De_Portada1.pdf
- Vozar, R. (2014). Smart Business Columbus. Base de datos: Business Source Complete, 22(9), 22.
- Vroom, V. & Deci, E. (1988). Motivación y Alta Dirección. D.F, México: Trillas.
- WorldatWork (2018). Total Rewards Model:Inventory. Recuperado el 20 de Febrero ,2018. <https://www.worldatwork.org/total-rewards-model/>
- (2008). WorldatWork total rewards model: A framework for strategies to attract, motivate and retain employees. Recuperado de <http://www.worldatwork.org/waw/aboutus/html/aboutus-what-is.html>
- (2006), Total Rewards Concept and Model. Recuperado el 20 de noviembre del 2017 de: www.worldatwork.org

Wright, P., Wright, C., & Parker, M. (2001). Social studies: Classroom activities for New
Zingheim, P, Schuster, J. & Dertien,M. (2009). Compensation, Reward and Retention Practices
in Fast-Growth Companies. WorldatWork Journal. Second Quarter, 22 – 39. Recuperado
de <https://www.eriesi.com/PDF/Fast-Growth.pdf>



ANEXO A: Teoría sobre la motivación

Anexo A1: Teoría de motivación de Abraham Maslow – Pirámide de Maslow



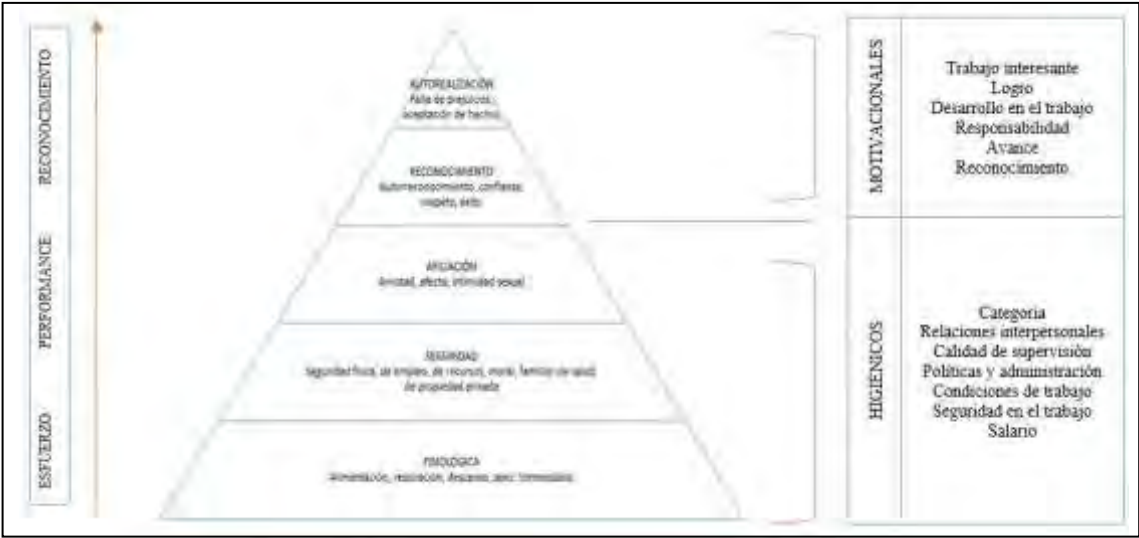
Adaptado de: Maslow, A. (1991).

Anexo A1: Teoría de Herzberg: factores higiénicos y factores de motivación

Motivadores		El trabajo en sí Responsabilidad Proceso Crecimiento
SATISFACCIÓN	NO SATISFACCIÓN	Realización Reconocimiento Estatus
Higiene		Relaciones interpersonales Supervisión Colegas y subordinados
NO INSATISFACCIÓN	INSATISFACCIÓN	Supervisión técnica Políticas administrativas y empresariales Estabilidad en el cargo
		Condiciónes básicas de trabajo Vida personal Salario

Adaptado de: Herzberg, Mausner, y Snyderman (1967)

Anexo A3: Teorías de motivación relacionadas



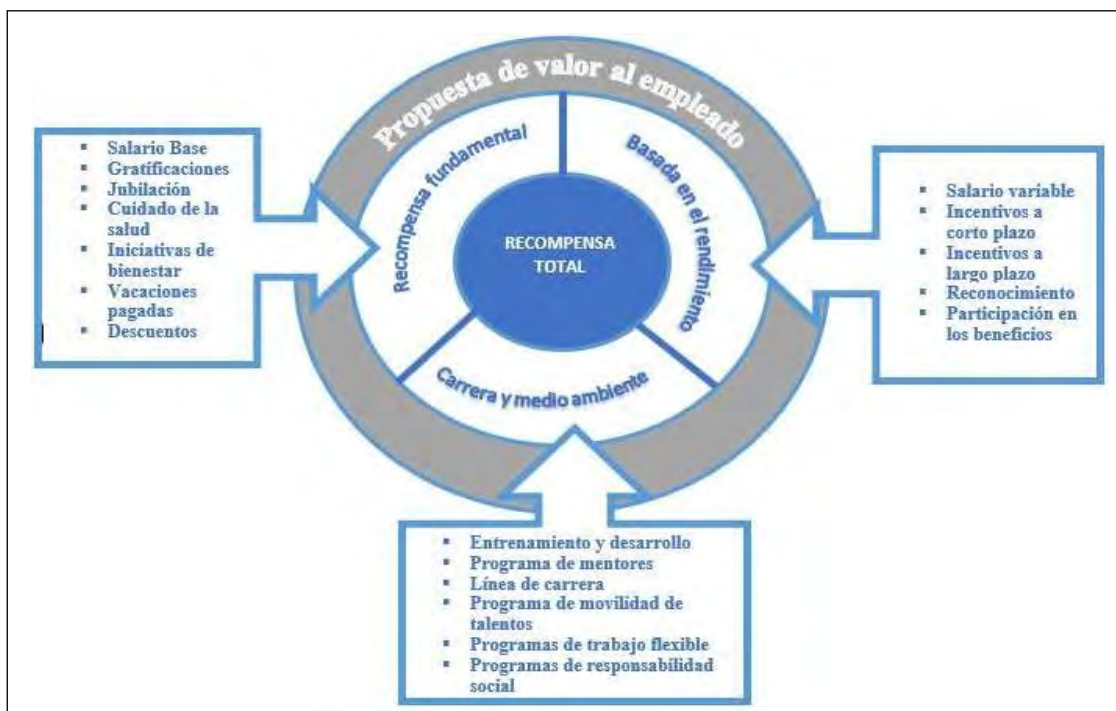
Adaptado de: Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1967); Maslow, A. (1991); Vroom, V. & Deci, E. (1988).

ANEXO B: Modelo de Hay Group



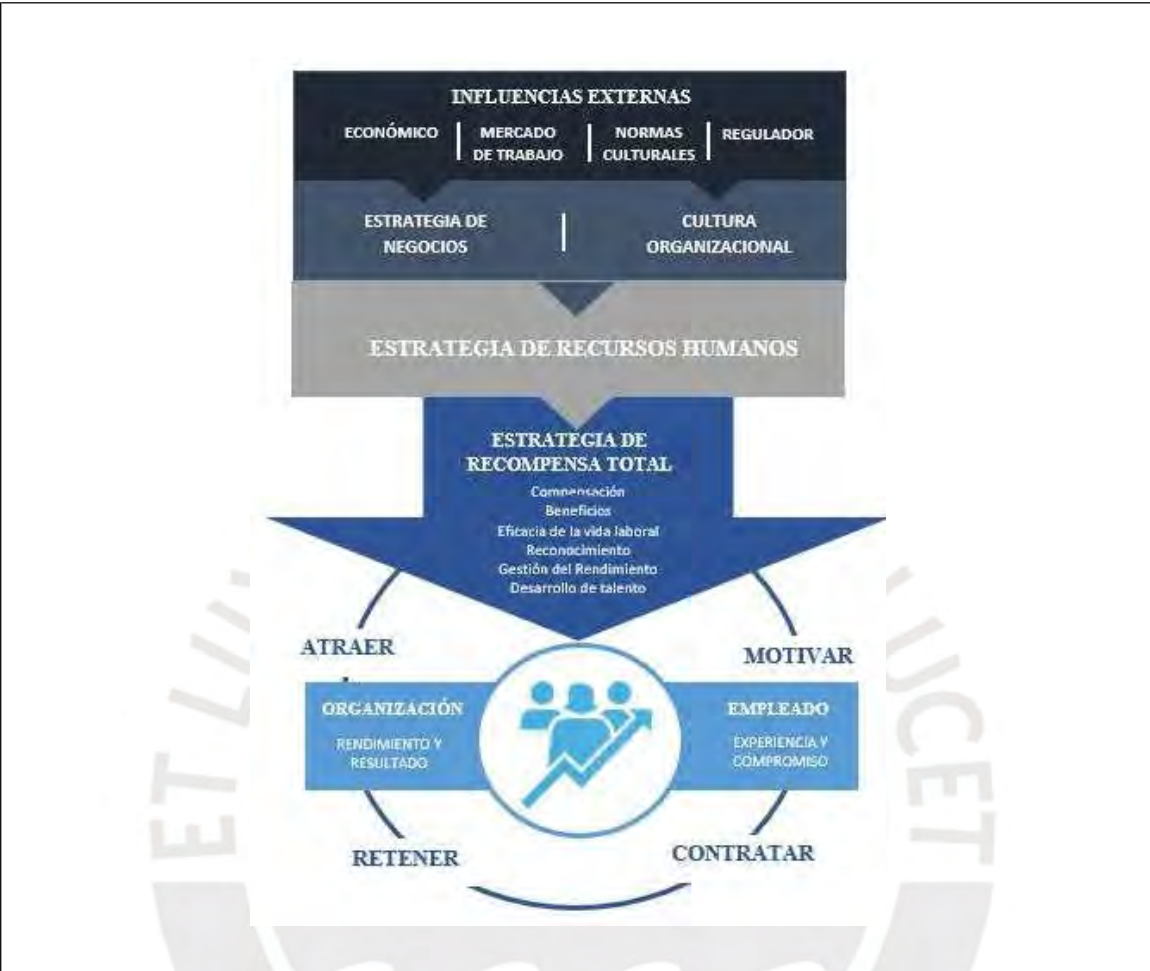
Adaptado de: Haygroup (2011)

ANEXO C: Modelo de Towers Watson



Adaptado de: Towers Watson (2012)

ANEXOS D: Modelo de WorldatWork



Adaptado de: WorldatWork (2018)

ANEXO E: Modelo de Recompensa total Worldatwork

COMPENSACIÓN	BENEFICIOS	EFICACIA DE LA VIDA LABORAL
<p>Sueldos base</p> <p><input type="checkbox"/> Salario fijo</p> <p><input type="checkbox"/> Pago por hora</p> <p><input type="checkbox"/> Tarifa por proyecto</p> <p>Pago premium</p> <p><input type="checkbox"/> Shift diferencial de pago</p> <p><input type="checkbox"/> Pago por fin de semana / pago de vacaciones</p> <p><input type="checkbox"/> On call pay: Es el pago que recibe un empleado de guardia" cuando se encuentra actualmente fuera de las instalaciones de trabajo, sin embargo, se requiere estar disponible para regresar al trabajo en caso de una emergencia.</p> <p><input type="checkbox"/> Call in pay: Pago por un monto no inferior a un monto acordado a un trabajador llamado para trabajar en un momento distinto al de su turno regular de pago de cuatro horas</p> <p><input type="checkbox"/> Hazard Pay: Dinero extra que es pagado a alguien porque su trabajo es peligroso.</p> <p><input type="checkbox"/> Pago bilingüe: Pago cuando un empleado usa sus habilidades bilingües un promedio de 10% o más de su tiempo de trabajo total.</p> <p><input type="checkbox"/> Pago basado en habilidades: Se determina el pago del empleado basado en su experiencia, conocimiento, educación o entrenamiento especializado.</p> <p>Pago variable</p> <p>Comisiones</p> <p><input type="checkbox"/> Programas de bonificación</p> <p><input type="checkbox"/> Bonificación por recomendación</p> <p><input type="checkbox"/> Bono de contratación</p> <p><input type="checkbox"/> Bonificación de retención</p> <p><input type="checkbox"/> Bono de finalización del proyecto</p> <p><input type="checkbox"/> Programas de incentivos</p> <p>● A corto plazo:</p> <p><input type="checkbox"/> Reparto de utilidades</p>	<p>Legalmente requerido / Obligado</p> <p><input type="checkbox"/> Seguro de desempleo</p> <p><input type="checkbox"/> Seguro de Compensación a los Trabajadores</p> <p><input type="checkbox"/> Seguro Social</p> <p><input type="checkbox"/> Medicare: programa para personas mayores de 65 años</p> <p><input type="checkbox"/> Seguro de discapacidad estatal (si corresponde)</p> <p>Salud y bienestar</p> <p><input type="checkbox"/> Plan médico</p> <p><input type="checkbox"/> Plan dental</p> <p><input type="checkbox"/> Visión plan: Plan oftalmológico</p> <p><input type="checkbox"/> Plan de medicamentos recetados</p> <p><input type="checkbox"/> Cuentas de gastos flexibles (FSA): cuenta de ahorros disponible en Estados Unidos que provee al dueño de la cuenta con ventajas específicas de impuestos.</p> <p><input type="checkbox"/> Cuentas de reembolso de salud</p> <p><input type="checkbox"/> Cuentas de ahorro de salud (HSA)</p> <p><input type="checkbox"/> Plan de salud conductual</p> <p><input type="checkbox"/> Seguro de vida</p> <p><input type="checkbox"/> Seguro de vida para cónyuge / dependiente</p> <p><input type="checkbox"/> Seguro por muerte accidental y desmembramiento (AD & D)</p> <p><input type="checkbox"/> Seguro de discapacidad a corto y largo plazo</p> <p>Jubilación</p> <p><input type="checkbox"/> Plan de beneficios definido</p> <p><input type="checkbox"/> Plan de contribución definido</p> <p><input type="checkbox"/> Plan no calificado</p> <p><input type="checkbox"/> Beneficios a los jubilados</p>	<p>Flexibilidad en el lugar de trabajo</p> <p><input type="checkbox"/> Teletrabajo</p> <p><input type="checkbox"/> Ad Hoc</p> <p><input type="checkbox"/> Ocasional / tiempo parcial</p> <p><input type="checkbox"/> Control a tiempo completo</p> <p><input type="checkbox"/> Tiempo flexible</p> <p><input type="checkbox"/> Semana laboral comprimida</p> <p><input type="checkbox"/> Flexibilidad de desplazamiento</p> <p><input type="checkbox"/> Flexibilidad de desplazamiento a tiempo parcial / horario de trabajo reducido</p> <p><input type="checkbox"/> Trabajo compartido</p> <p><input type="checkbox"/> Cambio de fase al trabajo</p> <p><input type="checkbox"/> Horarios estacionales</p> <p><input type="checkbox"/> Retiro por fases</p> <p><input type="checkbox"/> Career on/off ramps: Proceso de reincorporación a la fuerza laboral después de tomar un descanso profesional / Salir de la fuerza laboral como un descanso temporal de la carrera.</p> <p><input type="checkbox"/> Entorno de trabajo basado en resultados</p> <p><input type="checkbox"/> Sitios de trabajo alternativos</p> <p><input type="checkbox"/> Hoteling: provisión a corta plazo de espacio de oficina para un trabajador temporal.</p> <p>Tiempo libre pagado y sin paga</p> <p><input type="checkbox"/> Licencia por maternidad / paternidad</p> <p><input type="checkbox"/> Licencia de adopción</p> <p><input type="checkbox"/> Sabáticos</p> <p><input type="checkbox"/> Programa de reintegro y reembolso</p>

<input type="checkbox"/> Basado en rendimiento personal <input type="checkbox"/> Rendimiento compartido <ul style="list-style-type: none"> • A largo plazo: <input type="checkbox"/> Acciones de rendimiento: otorgar acciones luego de haber logrado cierto rendimiento. <input type="checkbox"/> Opciones de acciones / Derechos de apreciación de acciones (SARs) <input type="checkbox"/> Acciones restringidas / Unidades de acciones restringidas <input type="checkbox"/> Performance cash: Brindar efectivo por cierto rendimiento.	<p>Pague por el tiempo no trabajado</p> <input type="checkbox"/> vacaciones <input type="checkbox"/> Feriados festivos <input type="checkbox"/> Licencia por enfermedad <input type="checkbox"/> Licencia por duelo <p>Beneficios voluntarios</p> <input type="checkbox"/> Cuidado a largo plazo <input type="checkbox"/> Seguro de automóvil / hogar <input type="checkbox"/> Seguro de mascotas <input type="checkbox"/> Seguro legal <input type="checkbox"/> Seguro de robo de identidad <input type="checkbox"/> Descuentos para empleados <input type="checkbox"/> Servicios de conserjería <input type="checkbox"/> Estacionamiento <p>Ganancia extra – gratificación</p> <input type="checkbox"/> Vehículo de la empresa / subsidio de coche <input type="checkbox"/> Teléfono móvil <input type="checkbox"/> Computadora portátil	<input type="checkbox"/> Licencia personal <p>Salud y bienestar</p> <input type="checkbox"/> Programa de asistencia al empleado <input type="checkbox"/> Programa de bienestar basado en los resultados <input type="checkbox"/> Programa de bienestar participativo <input type="checkbox"/> Evaluaciones de riesgos de salud <input type="checkbox"/> Pruebas biométricas en el sitio <input type="checkbox"/> Pruebas de bienestar <input type="checkbox"/> Instalaciones de gimnasio en el lugar <input type="checkbox"/> Membresías del gimnasio <input type="checkbox"/> Tarifas de gimnasio con descuento / subsidiadas <input type="checkbox"/> Programa de control de peso <input type="checkbox"/> Programa de Cesación del Tabaco <input type="checkbox"/> Masaje en el lugar <input type="checkbox"/> Programas de manejo del estrés <input type="checkbox"/> Clínicas de Inmunización <input type="checkbox"/> Asesoramiento nutricional <input type="checkbox"/> Opciones de cafetería saludable <input type="checkbox"/> Máquinas expendedoras saludables <input type="checkbox"/> Clínica de salud en el lugar <input type="checkbox"/> Enfermera en el sitio <input type="checkbox"/> Línea de enfermería las 24 horas <input type="checkbox"/> Seminarios en el sitio (bienestar, crianza, etc.) <input type="checkbox"/> Coaching de salud <input type="checkbox"/> Ferias de salud (en el sitio, virtual)
<i>EFICACIA DE LA VIDA LABORAL (CONT.)</i>	<i>RECONOCIMIENTO</i>	<i>DESARROLLO DE TALENTO</i>
Participación de la comunidad	<p>Reconocimiento</p> <input type="checkbox"/> Premios de servicio <input type="checkbox"/> Premios de jubilación	<input type="checkbox"/> Oportunidades de aprendizaje <input type="checkbox"/> Reembolso en

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Responsabilidad Social Corporativa. Programas / Iniciativas verdes <input type="checkbox"/> Programa de licencia compartida <input type="checkbox"/> Fondos de alivio de desastres <input type="checkbox"/> Redes Alumni <input type="checkbox"/> Programas de Voluntariado Comunitario (pagado / no pagado) <input type="checkbox"/> Programas de regalos combinados <input type="checkbox"/> Donaciones en especies <input type="checkbox"/> Subvenciones para empleados para el servicio comunitario <p>El cuidado de los dependientes</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Recursos y referencias (cuidado de niños / cuidado de ancianos) <input type="checkbox"/> Cuentas de gastos de cuidado infantil, subsidios y cupones. <input type="checkbox"/> Programas de descuento con proveedores locales y nacionales. <input type="checkbox"/> Centro de Cuidado de Niños / Cuidado de Ancianos. <input type="checkbox"/> Atención de respaldo de emergencia (basada en el centro, servicios de atención domiciliaria o de ancianos) <input type="checkbox"/> Programas de cuidado después de la escuela, verano o campamentos de vacaciones. <input type="checkbox"/> Cuidado de necesidades especiales (niño / adulto / anciano) <input type="checkbox"/> Gastos de cuidado de dependientes relacionados con el viaje <input type="checkbox"/> Apoyo de un cuidador. <input type="checkbox"/> Servicios especiales de cuidado de dependientes <p>Soporte financiero</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Reconocimiento de pares <input type="checkbox"/> Spot Awards: Reconocer contribuciones especiales, a medida que ocurren, para un proyecto o tarea específica. <input type="checkbox"/> Programa de reconocimiento gerencial <input type="checkbox"/> Programa de reconocimiento en toda la organización <input type="checkbox"/> Premio por exceder tu rendimiento <input type="checkbox"/> Premios del empleado del mes / año <input type="checkbox"/> Almuerzos de agradecimiento, salidas, eventos formales <input type="checkbox"/> Premios específicos del objetivo (calidad, eficiencia, ahorro de costos ,productividad, seguridad) <input type="checkbox"/> Programa de sugerencias para empleados <p><i>Gestión del Rendimiento</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> matrícula <input type="checkbox"/> Descuentos en matrícula <input type="checkbox"/> Universidades corporativas <input type="checkbox"/> Entrenamiento en nueva tecnología <input type="checkbox"/> Aprendizaje en el trabajo <input type="checkbox"/> Seminarios y conferencias externas <input type="checkbox"/> Aprendizaje en el aula, aprendizaje virtual, seminarios web <input type="checkbox"/> Herramientas de autodesarrollo Tutoría como entrenador <input type="checkbox"/> Entrenamiento de liderazgo <input type="checkbox"/> Exposición a expertos residentes <input type="checkbox"/> Acceso a las redes de información Formal o informal <input type="checkbox"/> Programa de tutoría Oportunidades <input type="checkbox"/> Pasantías <input type="checkbox"/> Aprendizaje <input type="checkbox"/> Asignaciones en el extranjero <input type="checkbox"/> Publicaciones internas de trabajo <input type="checkbox"/> Promoción / Ascenso laboral <input type="checkbox"/> Escaleras profesionales y caminos <input type="checkbox"/> Planificación de sucesión <input type="checkbox"/> Rampas de encendido / apagado a través del Ciclo de vida profesional <input type="checkbox"/> Rotaciones de puestos
--	---	---

<input type="checkbox"/> Servicios de planificación financiera y educación <input type="checkbox"/> Programa de bienestar financiero <input type="checkbox"/> Asistencia / Servicios de preparación de impuestos <input type="checkbox"/> Reembolso de la adopción <input type="checkbox"/> Becas / Ayuda estudiantil / Préstamos) <input type="checkbox"/> Beneficios para el viajero <input type="checkbox"/> Subvenciones de tránsito <input type="checkbox"/> Beneficios de estacionamiento antes de impuestos <input type="checkbox"/> Planes de ahorros para la universidad <input type="checkbox"/> Bonos de ahorro Iniciativas de cambio cultural <input type="checkbox"/> Rediseño del trabajo <input type="checkbox"/> Eficacia del equipo <input type="checkbox"/> Iniciativas de avance de las mujeres <input type="checkbox"/> Iniciativas multigeneracionales <input type="checkbox"/> Iniciativas de diversidad / inclusión <input type="checkbox"/> Iniciativas del entorno laboral	Rendimiento <input type="checkbox"/> 1: 1 Reuniones <input type="checkbox"/> Alineación de pago y su conexión con recompensas <input type="checkbox"/> Revisiones por rendimiento <input type="checkbox"/> Finalización del proyecto / Evaluaciones de equipo <input type="checkbox"/> Planificación del rendimiento / objetivo Configuración de sesiones <input type="checkbox"/> Coaching	
--	--	--

Adaptado de: WorldatWork (2018)



ANEXOS F: Modelo de Recompensa total Worldatwork- Adaptado por expertos

COMPENSACIÓN	BENEFICIOS	EFICACIA DE LA VIDA LABORAL
<p>Sueldos base</p> <p><input type="checkbox"/> Salario fijo</p> <p><input type="checkbox"/> Pago por hora</p> <p><input type="checkbox"/> Tarifa por proyecto</p> <p>Pago premium</p> <p><input type="checkbox"/> Pago por fin de semana / pago de vacaciones</p> <p><input type="checkbox"/> Pago basado en habilidades</p> <p>Pago variable</p> <p>Comisiones</p> <p><input type="checkbox"/> Programas de bonificación</p> <p><input type="checkbox"/> Bono de contratación</p> <p><input type="checkbox"/> Bonificación de retención</p> <p><input type="checkbox"/> Bono de finalización del proyecto</p> <p><input type="checkbox"/> Programas de incentivos</p> <p>• A corto plazo:</p> <p><input type="checkbox"/> Reparto de utilidades</p> <p><input type="checkbox"/> Rendimiento compartido</p> <p>• A largo plazo:</p> <p><input type="checkbox"/> Acciones de rendimiento</p>	<p>Legalmente requerido / Obligado</p> <p><input type="checkbox"/> Seguro de desempleo</p> <p><input type="checkbox"/> Seguro de Compensación a los Trabajadores</p> <p><input type="checkbox"/> Seguro Social</p> <p>Salud y bienestar</p> <p><input type="checkbox"/> Cuentas de reembolso de salud</p> <p><input type="checkbox"/> Seguro de vida</p> <p><input type="checkbox"/> Seguro de vida para cónyuge</p> <p><input type="checkbox"/> Seguro por muerte accidental o desmembramiento</p> <p><input type="checkbox"/> EPS*</p> <p>Jubilación</p> <p><input type="checkbox"/> AFP*</p> <p>Pague por el tiempo no trabajado</p> <p><input type="checkbox"/> Vacaciones</p> <p><input type="checkbox"/> Feriados festivos</p> <p><input type="checkbox"/> Licencia por enfermedad</p> <p><input type="checkbox"/> Licencia por duelo</p> <p>Beneficios voluntarios</p> <p><input type="checkbox"/> Seguro de automóvil / hogar</p> <p><input type="checkbox"/> Descuento para empleados</p> <p><input type="checkbox"/> Estacionamiento</p> <p>Ganancia extra – gratificación</p> <p><input type="checkbox"/> Vehículo de la empresa / subsidio de coche</p> <p><input type="checkbox"/> Teléfono móvil</p> <p><input type="checkbox"/> Computadora portátil</p>	<p>Flexibilidad en el lugar de trabajo</p> <p><input type="checkbox"/> Teletrabajo</p> <p><input type="checkbox"/> Tiempo flexible</p> <p><input type="checkbox"/> Semana laboral comprimida</p> <p><input type="checkbox"/> Flexibilidad de desplazamiento</p> <p><input type="checkbox"/> Horarios estacionales</p> <p><input type="checkbox"/> Retiro por fases</p> <p><input type="checkbox"/> Entorno de trabajo basado en resultados</p> <p>Tiempo libre pagado y sin paga</p> <p><input type="checkbox"/> Licencia por maternidad / paternidad</p> <p><input type="checkbox"/> Licencia personal</p> <p>Salud y bienestar</p> <p><input type="checkbox"/> Programa de asistencia al empleado</p> <p><input type="checkbox"/> Programa de bienestar participativo</p> <p><input type="checkbox"/> Evaluaciones de riesgos de salud</p> <p><input type="checkbox"/> Pruebas biométricas en el sitio</p> <p><input type="checkbox"/> Pruebas de bienestar</p> <p><input type="checkbox"/> Membresías del gimnasio</p> <p><input type="checkbox"/> Tarifas de gimnasio con descuento / subsidiadas</p> <p><input type="checkbox"/> Programa de control de peso</p> <p><input type="checkbox"/> Masaje en el lugar</p> <p><input type="checkbox"/> Programas de manejo del estrés</p> <p><input type="checkbox"/> Asesoramiento nutricional</p> <p><input type="checkbox"/> Opciones de cafetería - saludable</p>

		<input type="checkbox"/> Máquinas expendedoras - saludable <input type="checkbox"/> Clínica de salud en el lugar <input type="checkbox"/> Seminarios en el sitio (bienestar, crianza, etc.) <input type="checkbox"/> Coaching de salud
<i>EFICACIA DE LA VIDA LABORAL (CONT.)</i>	<i>RECONOCIMIENTO</i>	<i>DESARROLLO DE TALENTO</i>
Participación de la comunidad <input type="checkbox"/> Responsabilidad Social Corporativa. <input type="checkbox"/> Programas de Voluntariado Comunitario (pagado / no pagado) <input type="checkbox"/> Donaciones en especies El cuidado de los dependientes <input type="checkbox"/> Recursos y referencias (cuidado de niños / cuidado de ancianos) <input type="checkbox"/> Programas de descuento con proveedores locales y nacionales. <input type="checkbox"/> Atención de respaldo de emergencia (basada en el centro, servicios de atención domiciliaria o de ancianos) <input type="checkbox"/> Cuidado de necesidades especiales (niño / adulto / anciano) Soporte financiero <input type="checkbox"/> Servicios de planificación financiera y educación	Reconocimiento <input type="checkbox"/> Premios de servicio <input type="checkbox"/> Reconocimiento de pares <input type="checkbox"/> Programa de reconocimiento gerencial <input type="checkbox"/> Programa de reconocimiento en toda la organización <input type="checkbox"/> Premio por exceder tu rendimiento <input type="checkbox"/> Premios del empleado del mes / año <input type="checkbox"/> Almuerzos de agradecimiento, salidas, eventos formales <input type="checkbox"/> Premios específicos del objetivo (calidad, eficiencia, ahorro de costos, productividad, seguridad) <input type="checkbox"/> Programa de sugerencias para empleados	Oportunidades de aprendizaje <input type="checkbox"/> Reembolso en matrícula <input type="checkbox"/> Descuentos en matrícula <input type="checkbox"/> Universidades corporativas <input type="checkbox"/> Entrenamiento en nueva tecnología <input type="checkbox"/> Aprendizaje en el trabajo <input type="checkbox"/> Seminarios y conferencias externas <input type="checkbox"/> Aprendizaje en el aula, aprendizaje virtual y seminarios web Tutoría como entrenador <input type="checkbox"/> Entrenamiento de liderazgo <input type="checkbox"/> Exposición a expertos <input type="checkbox"/> Acceso a las redes de información Formal o informal
	<i>GESTIÓN DEL RENDIMIENTO</i>	

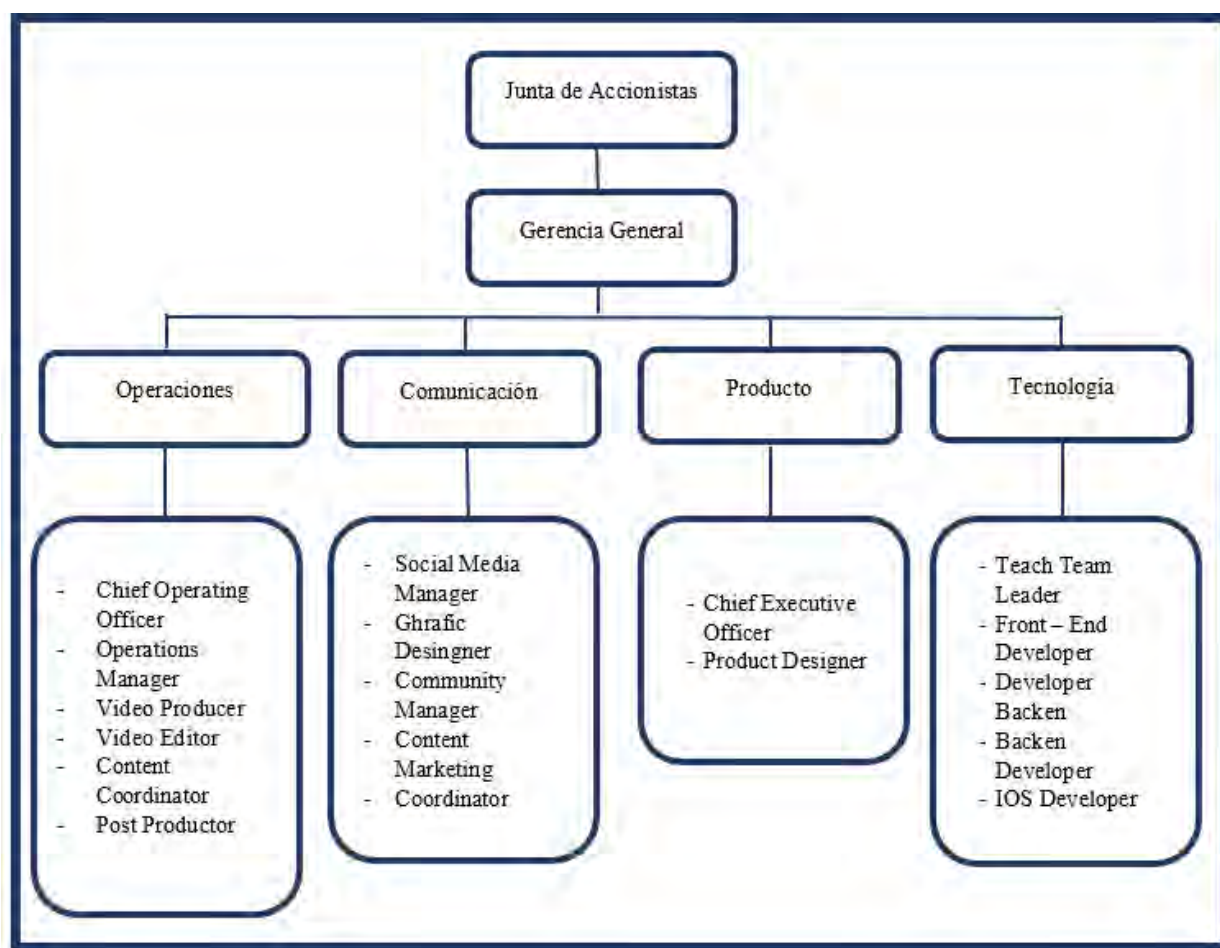
<input type="checkbox"/> Becas / Ayuda estudiantil / Préstamos) <input type="checkbox"/> Planes de ahorros para la universidad <input type="checkbox"/> Bonos de ahorro Iniciativas de cambio cultural <input type="checkbox"/> Iniciativas de avance de las mujeres <input type="checkbox"/> Iniciativas multigeneracionales <input type="checkbox"/> Iniciativas de diversidad / inclusión <input type="checkbox"/> Iniciativas del entorno laboral	<input type="checkbox"/> 1: 1 Reuniones <input type="checkbox"/> Alineación de pago y su conexión con recompensas <input type="checkbox"/> Revisiones por rendimiento <input type="checkbox"/> Finalización del proyecto / Evaluaciones de equipo <input type="checkbox"/> Coaching	<input type="checkbox"/> Programa de tutoría Oportunidades <input type="checkbox"/> Asignaciones en el extranjero <input type="checkbox"/> Promoción / Ascenso laboral <input type="checkbox"/> Planificación de sucesión <input type="checkbox"/> Rotaciones de puestos
---	---	--

Elaboración propia.



ANEXO G: Organigrama de las startups investigadas

Anexo G1: Crehana



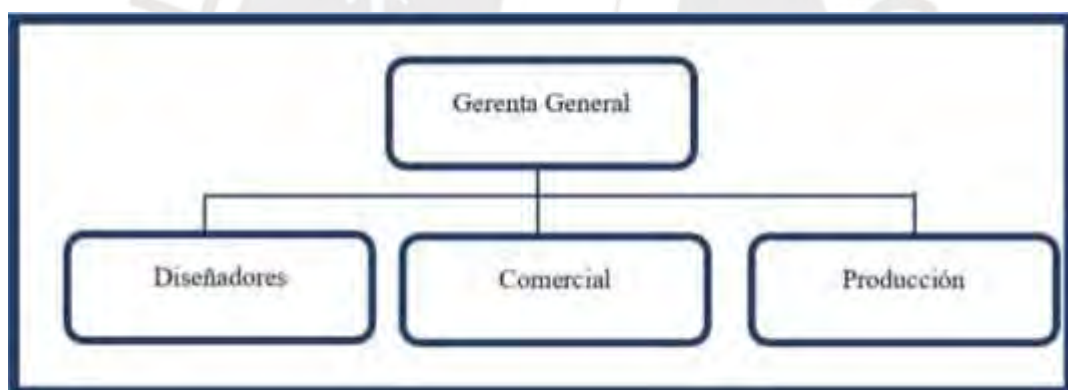
Fuente: Elaboración basada de culture manager de Crehana (comunicación personal, 14 de junio, 2018).

Anexo G2: Sportafolio



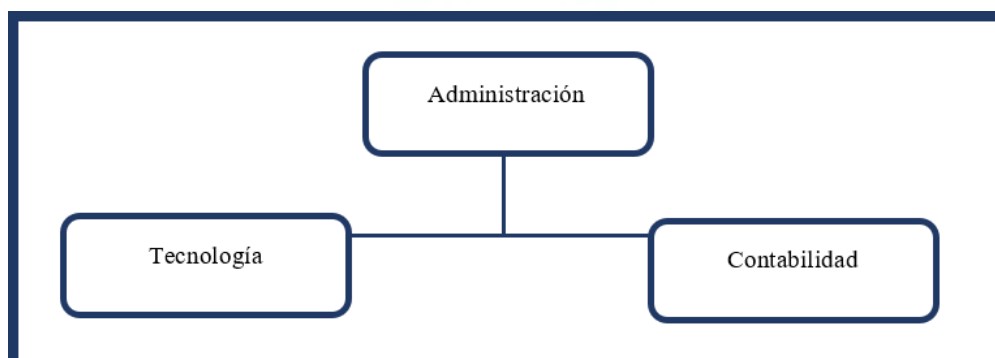
Fuente: Elaboración basada de administradora de Sportafolio (comunicación personal,19 de junio ,2018).

Anexo G3: iFurniture



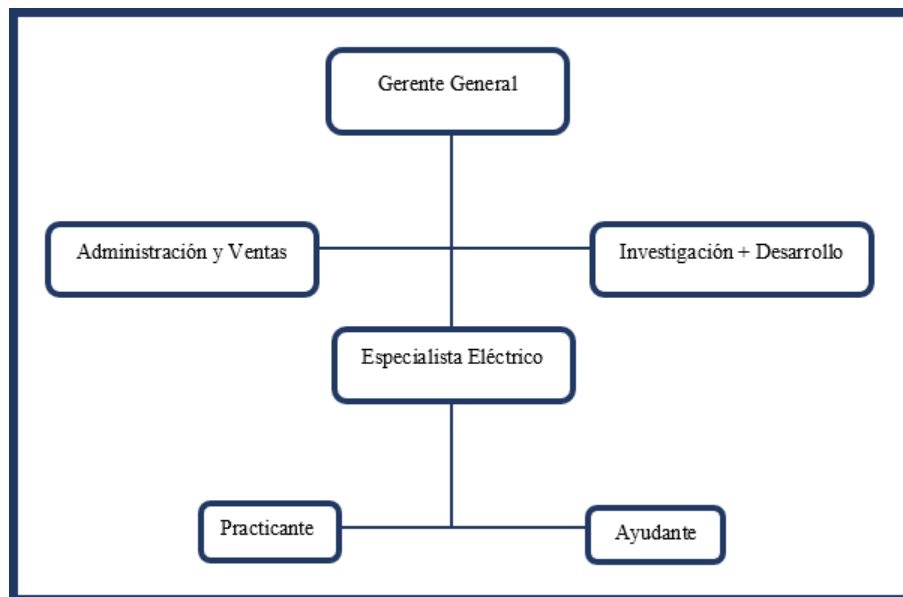
Fuente: Elaboración basada en co fundadora & CEO de IFurniture (comunicación personal, 25 de julio, 2018).

Anexo G4: Tannder



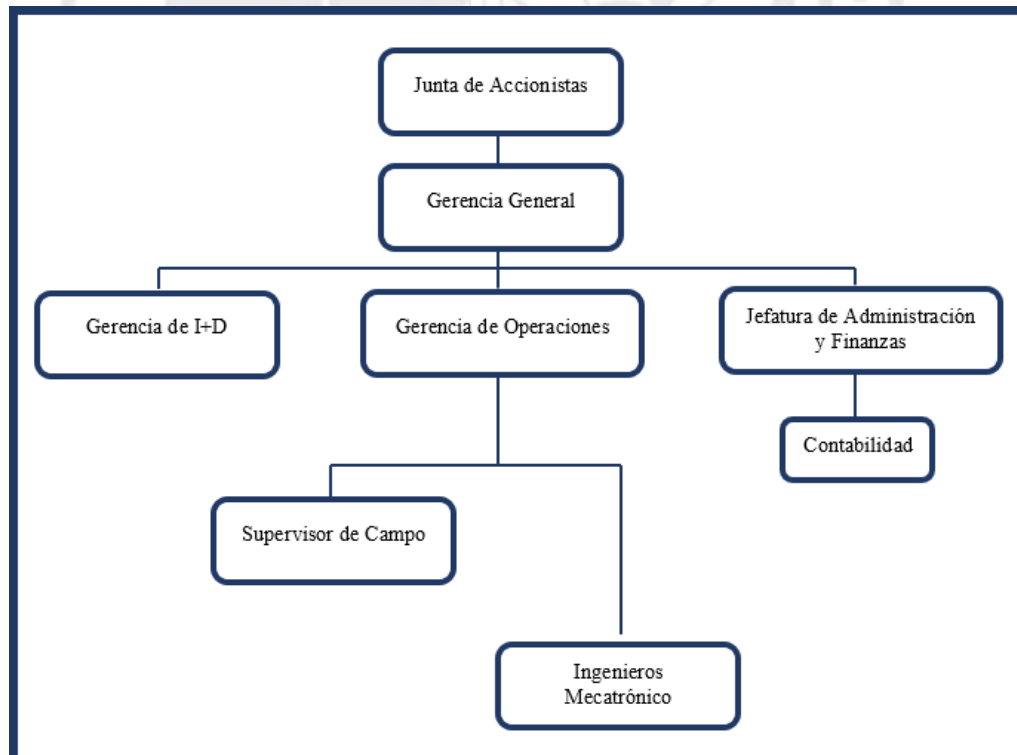
Fuente: Elaboración basada en co fundador & coordinador de Tannder (comunicación personal, 25 de julio, 2018).

Anexo G5: Dinamo



Fuente: Elaboración basada en co fundador & CEO de Dinamo (comunicación personal, 14 de junio, 2018)

Anexo G6: qAIRa



Fuente: Elaboración basada en co fundadora & CEO de qAIRa (comunicación personal, 5 de julio ,2018).

ANEXO H: Perfiles de empresas de estudio

Perfiles de empresas de estudio						
Características	Crehana	Sportafolio	iFurniture	Tannder	Dinamo	qAIRa
Año de fundación*	2015	2014	2014	2014	2014	2015
Número de trabajadores	45	9	10	5	7	8
Incubadas	WAYRA	WAYRA	1551 UNMSM	1551 UNMSM	CIDE PUCP	CIDE PUCP
Sector	Educativo	Salud	Tecnología	Educativo	Desarrollo de tecnología	Desarrollo de tecnología
Productos/ Servicios	Cursos educativos virtuales	Plataforma deportiva	Carpintería digital	Cursos educativos virtuales para colegios	Instalación de sistemas fotovoltaicos	Tecnología aérea
Departamento/ Provincia	Lima/Lima	Lima/Lima	Lima/Lima	Lima/Lima	Lima/Lima	Lima/Lima
DATOS ORGANIZACIONALES						
Misión	Crear la siguiente generación de profesionales digitales.	Lograr que las personas mejoren su calidad de vida, a través de la tecnología.	El propósito de iFurniture es mejorar la industria de la carpintería digital en la cual los carpinteros sean cada vez más técnicos digitalmente.	Digitalizar aquellos colegios con una propuesta low cost.	Brindar soluciones de Ingeniería (Proyectos y servicios) en los sectores de Energía Renovables, Industrial y Naval, asegurando la eficiencia técnica y económica.	Democratizar la información de calidad del aire a través de las tecnologías que tienen.

Perfiles de empresas de estudio						
Visión	Redefinir la educación utilizando el internet y la tecnología.	Ser la primera app en Latinoamérica que tenga mayor número de usuarios y que también fomente una vida saludable.	Convertirse en la más importante industria de carpintería digital en el país.	Convertirse en una red de colegios virtuales.	Ser reconocidos como la empresa con mejor desenvolvimiento brindando soluciones tanto de ingeniería o de mantenimiento eléctrico.	Brindar esta información y hacer una plataforma grande que brinde esta información al ciudadano para su bienestar.
PREMIOS						
StartUp Perú	Segunda generación	Cuarta generación	Segunda generación	Cuarta generación		
CONCYTEC					2015	2016

*Las startups estudiadas cuentan con diferentes fechas de inicio de operación, las cuales han sido detalladas en el apartado 3

Fuente: Elaboración basada en culture manager de Crehana (comunicación personal, 14 de junio, 2018); administradora de Sportafolio (comunicación personal, 19 de junio, 2018); co fundadora & CEO de IFurniture (comunicación personal, 25 de julio, 2018), co fundador & coordinador de Tannder (comunicación personal, 25 de julio, 2018); co fundador & CEO de Dinamo (comunicación personal, 4 de junio, 2018); co fundadora & CEO de qAIRa (comunicación personal, 5 de julio, 2018).

ANEXO I: Características de Crehana, Sportafolio, IFurniture y Tannder como startups en crecimiento/Emprendedores dinámicos y de alto impacto

Características	Crehana	Sportafolio	IFurniture	Tannder
Contenido innovador	E-learning		Carpintería digital	E-learning
Antigüedad: entre 1 y 5 años	4 años	4 años	4 años	4 años
Programas/ instrumentos: StartUp Perú	Segunda generación	Cuarta generación	Segunda generación	Cuarta generación

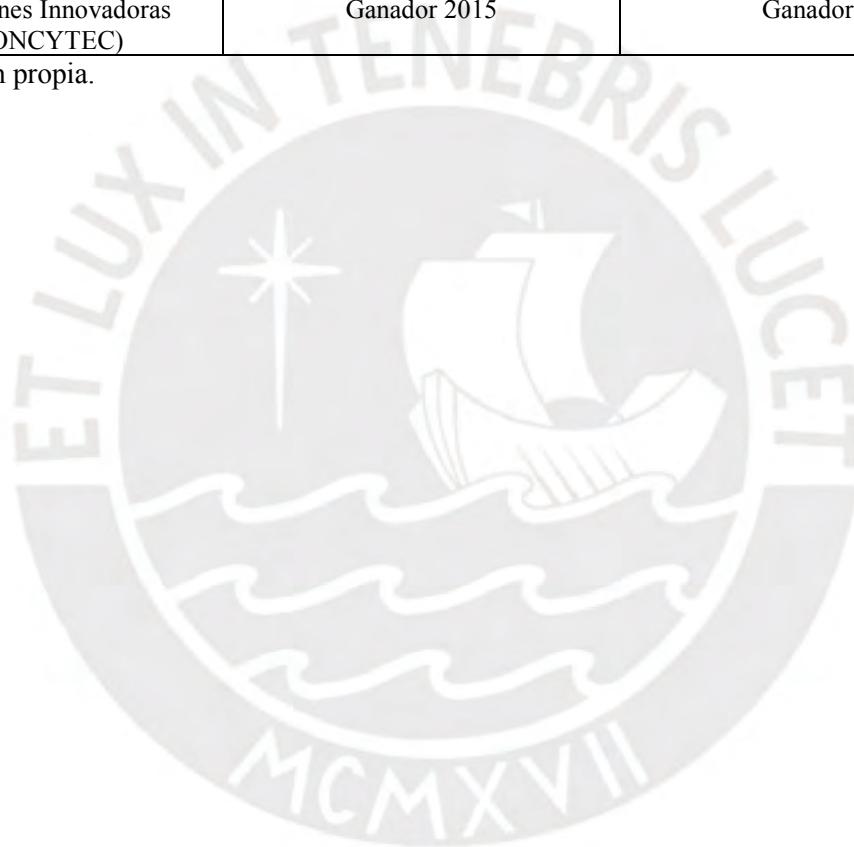
Elaboración propia.



ANEXO J: Características de Dinamo y qAIRa como startups de base científica - tecnológica

Características	Dinamo	qAIRa
Sectores prioritarios: Salud, agricultura o medio ambiente	Medio ambiente	Medio ambiente
Contenido científico/ Tecnológico	Diseño e instalación de sistemas fotovoltaicos, relacionado con energías renovables	Equipos de medición para la calidad del aire
Soluciones de impacto para el país	Mejoras del proceso productivo y detecta fallas en el sistema de producción	Control de la contaminación del aire
Programas/ instrumentos: Soluciones Innovadoras (CONCYTEC)	Ganador 2015	Ganador 2016

Elaboración propia.



ANEXO K: Matriz de Consistencia

Anexo K1: Matriz de consistencia (Continuación).

OBJETIVO GENERAL DE INVESTIGACIÓN	METODOLOGIA	VARIABLES	CONCLUSIONES
Identificar y describir las principales prácticas de atracción y retención del talento humano utilizadas por seis startups peruanas: Crehana, Sportafolio, iFurniture, Tannder, Dinamo y qAIRa.	<ul style="list-style-type: none"> Alcance: Exploratorio, principalmente descriptivo. Enfoque: Cualitativo Estudio de caso múltiple. Codificación de la información: Opinión de los expertos y encargados. Investigación transversal: Año 2018 	<p>Panorama general de la atracción y retención de talento humano en las startups de estudio.</p> <p>Las principales prácticas de atracción y retención del talento humano utilizadas por las startups de estudio.</p>	Las startups cuentan con una cantidad de recursos escasos, los cuales son, en muchos casos, desventajas frente a otras empresas para poder competir por retener y atraer el talento humano que requieren. Por ello, se utilizó el modelo de Recompensa Total, el cual incluye todos los tipos de recompensa, ya sean monetarias o no, incorporando todo lo que los colaboradores valoran para postular o quedarse en una organización. Esto se ve reflejado en las variables, del modelo Worldatwork, más comunes que utilizan las startups estudiadas: Reconocimiento, Rendimiento, Flexibilidad en el lugar de trabajo, Pago por el tiempo no trabajado y Tiempo libre pagado y sin paga.
Adaptar el Modelo de Recompensa Total Worldatwork, al contexto de las startups peruanas en base a la opinión de expertos.	Entrevistas a profundidad semiestructuradas a expertos en los temas de startups y recursos humanos.	---	El inventario del modelo de Worldatwork, tiene origen estadounidense, lo que conlleva a que algunas variables y subvariables estén sujetas a un contexto diferente del Perú y aún más a una startup peruana. Por ello, fue necesario traducir el inventario original y adaptarlo con expertos para que encajen con la realidad de las startups en el país. Asimismo, luego de este proceso, algunas subvariables del modelo ya adaptado no fueron señaladas por ninguna de las startups estudiadas.

Anexo K1: Matriz de consistencia (Continuación).

OBJETIVOS ESPECÍFICO II	HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	VARIABLES ESPECÍFICAS	CONCLUSIONES
<p>Conocer el panorama general de la atracción y retención del talento humano en las startups de estudio desde la perspectiva de los encargados de la gestión de talento.</p>	<p>Entrevistas a profundidad semiestructuradas a encargados de gestión del talento en las startups de estudio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidades y competencias de los colaboradores en las startups investigadas. ▪ Dificultad de conseguir talento humano en las startups investigadas. ▪ Rotación de los colaboradores en las startups investigadas. ▪ Ventajas y desventajas de trabajar en una startup 	<p>*Las habilidades y competencias que buscan los empleadores de las startups investigadas en sus colaboradores, se ha identificado que la formación académica es muy importante debido a que su giro de negocio necesita de gente especializada. Sin embargo, esto debe ser complementado con compromiso, habilidades blandas y alineación de la persona a los objetivos de la startup.</p> <p>*Los casos de estudio señalan que la dificultad para conseguir personal en su startup se genera a causa de la ausencia del perfil buscado, debido a que necesitan colaboradores en temas específicos referente al giro de negocio que manejan; sin embargo, cuando encuentran este tipo de perfil, el costo de este personal es muy alto para la startup, por lo que se vuelve una dificultad más para conseguir personal.</p> <p>* En el caso de la rotación de personal, se encontró que el principal motivo por el que sus colaboradores decidieron dejar la startup fue por la alta expectativa salarial; es decir, estos colaboradores contaban con necesidades económicas y no, necesariamente, a factores internos de la organización.</p> <p>*Las ventajas de trabajar en una startup pueden estar relacionadas con el tamaño de estas organizaciones, ya que startups de estudio suelen ser organizaciones pequeñas, la mayoría cuentan con un promedio de 5 a 10 colaboradores, a excepción de Crehana que tiene 45 trabajadores. Esta característica genera un ambiente de aprendizaje multidisciplinario, flexibilidad de horario y motivación de equipo, lo cual se convierte en una ventaja para las personas que laboran en una startup.</p> <p>*La desventaja es que el tamaño de la organización no permite ofrecer a sus colaboradores una línea de carrera, sueldo mayor al mercado y el hecho de trabajar en una organización reconocida en el mercado laboral lo que se convierten en desventajas para las personas que trabajan en este tipo de organización. Así mismo es importante mencionar que la literatura revisada establece que tener una carrera profesional clara y establecida además del liderazgo de marca en una startup son casi inexistentes en este tipo de organizaciones.</p>

Anexo K1: Matriz de consistencia (Continuación).

OBJETIVOS ESPECÍFICO III	HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	VARIABLES ESPECIFICAS	CONCLUSIONES
<p>Describir las prácticas de atracción y retención del talento humano de las startups investigadas mediante el Modelo Adaptado de Recompensa Total Worldatwork,</p>	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas a profundidad semiestructuradas a encargados de la gestión del talento en las startups de estudio. Entrevistas a profundidad semiestructuradas a los colaboradores de las startups de estudio. 	<ul style="list-style-type: none"> Compensación Beneficios Eficacia de la vida laboral Reconocimientos Gestión del rendimiento Desarrollo del Talento 	<p>*Compensación, se obtuvo que las startups estudiadas otorgan pagos diferenciados (Pago variable, Sueldo fijo, Pago por hora y tarifa por proyecto) a sus colaboradores dependiendo del tipo de trabajador; lo cual, a su vez, depende del giro de negocio que manejan.</p> <p>*Beneficios, la variable legalmente requerido/obligatorio (Seguro de desempleo, Seguro de compensación a los trabajadores y Seguro social), EPS y AFP, solo son otorgados, por las startups estudiadas, a los trabajadores que se encuentran en planilla; generalmente, son los socios fundadores o personas que tienen trayectoria en la startup. Además, en los casos especiales como iFurniture, Dinamo o qAIRa, los cuales realizan actividades de alto riesgo, contratan seguros especiales (SCTR o Seguro por desmembramiento) solo para los colaboradores que ejecutan estas tareas.</p> <p>*Eficacia de la vida laboral, la variable flexibilidad de horario es usada por todas las startups de estudio, las cuales desde la perspectiva de los empleadores son muy valoradas, esto se confirmó a través de la entrevista a sus colaboradores. Dentro de esta práctica, los empleadores manifiestan que les interesa más el cumplimiento de metas u objetivos, sobre sus horarios. Con respecto a la variable de soporte financiero, esta es destacada como una de las prácticas más importantes por sus colaboradores ya que lo consideran como una oportunidad de crecimiento profesional brindadas por su empleador. Por último, la variable iniciativas de cambio cultural, estas organizaciones, al ser dirigida por jóvenes tienden a ser más abiertos a estos temas; no obstante, no todas han implementado prácticas formales con respecto a esta variable.</p> <p>*Reconocimiento, la cual se utiliza de manera informal; es decir no cuentan con un plan o programa escrito formalmente,</p>

			<p>sino que mayormente son los mismos fundadores quienes felicitan el buen trabajo logrado. Ello se ve evidenciado cuando los empleadores y colaboradores organizan un evento o almuerzo como una forma de premiar el logro obtenido por finalizar un proyecto.</p> <p>*Gestión del rendimiento, es utilizada como herramienta para evaluación del desempeño de sus colaboradores. Esto se debe a que las startups investigadas generalmente realizan proyectos, los cuales deben ser cumplidos en tiempos establecidos.</p> <p>*Dentro de Desarrollo de talento, la variable Oportunidades de Aprendizaje es otorgada por las startups investigadas debido a la necesidad de que sus colaboradores cuenten con los conocimientos especializados. Además, la variable enfocada al plan de línea de carrera (nivel jerárquico), no ha sido implementada; no obstante, sí brindan ascensos laborales a través de aumentos de sueldos y otros beneficios como ingreso a planilla, ya que una startup al ser pequeña no puede garantizar la promoción de puestos superiores.</p>
Validar los resultados obtenidos con la opinión de expertos.	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas a profundidad semiestructuradas a expertos para validar los resultados en la investigación.. 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades y competencias de los colaboradores en las startups investigadas. Dificultad de conseguir talento humano en las startups investigadas. Rotación de los colaboradores en las startups investigadas. Ventajas y desventajas de trabajar en una startup Compensación Beneficios Eficacia de la vida laboral Reconocimientos Gestión del rendimiento Desarrollo del Talento 	<p>*La validación de nuestros resultados con los expertos, reforzaron las conclusiones de este estudio.</p>

ANEXO L: Guía de entrevista exploratoria a expertos

Buenos días, _____, (cargo/institución), a quien se le agradece la gentileza de recibirnos y colaborar con la investigación para el proyecto de tesis “Estudio descriptivo de las prácticas de atracción y retención de talento humano de seis startups peruanas. Estudio de caso múltiple: Crehana, Sportafolio, iFurniture, Tannder, Dinamo y qAIRa”. La presente entrevista a expertos tiene como objetivo la recolección de datos para validar y adaptar el Modelo Worldatwork, al contexto de las startups en el Perú.

Contexto de startups

1. Según su experiencia, ¿Qué sabe sobre las startups?
2. ¿Cuáles son las características de una startups? ¿Qué diferencia a una startup de una empresa normal?
3. ¿Cuál es el tiempo de vida de las startups? ¿Cuáles considera que son las principales razones para que una startup muera?
4. ¿Considera importante la gestión de RR. HH en las startups?

Para la investigación realizada, se ha propuesto utilizar el Modelo de Recompensa Total de Worldatwork, el cual ofrece una definición amplia de las recompensas totales y afirma que son todas las herramientas disponibles que el empleador puede utilizar para atraer, retener, motivar y satisfacer a los empleados. Además, según este modelo, propone seis componentes que debe incluir un modelo de compensación dentro de una organización: Compensación, Beneficios, Vida laboral, Rendimiento y reconocimiento, y Desarrollo y oportunidad de carrera.

Cabe resaltar que elegimos este modelo de recompensa total ya que existen muchas empresas importantes a nivel mundial que han optado por integrar dicho modelo a sus organizaciones. Dentro de estas empresas, por ejemplo, están Microsoft, Johnson & Johnson, IBM y Marriott como parte de su estrategia para atraer y retener talento y que han obtenido resultados favorables.

5. ¿Cuál cree que son las principales razones por la cual no hay muchos estudios de startups en el Perú? ¿Cuál es la importancia de su estudio y en qué aportaría?
6. ¿Por qué cree que es importante investigar las prácticas de RR.HH en las startups?
7. ¿Cuál considera que es la mejor metodología para estudiar startups?

Muchas gracias por su participación.

ANEXO M: Tabla de resumen de las entrevistas a expertos

Anexo M: Tabla de resumen de las entrevistas a expertos (Continuación)

	Julio Vela	Jorge Mendoza	Jean Pierre Seclen	Roberto Herrera	Daniel McBride	Alejandro Afuso	Ana Maria Beingolea
¿Qué sabe sobre las startups?	Según definiciones americanas, se refiere a un nuevo proceso de encontrar la propuesta de valor, una idea de proceso que te va a permitir crear la empresa.	Son emprendimientos, normalmente de tipo tecnológico, que surgen ante oportunidades de mercado.	Un emprendimiento que tiene alto impacto y es escalable	En el contexto peruano, son empresas que empiezan pequeñas con la intención de ir creciendo y escalando en el futuro, enfocadas en temas disruptivos; es decir, innovadoras y tecnológicas.	La definición de Erick Risk, un emprendimiento, una organización temporal que, no está en búsqueda, pero ya tiene una idea de cuál debería ser el modelo de negocio con un producto o servicio que tiene un componente tecnológico y que responda a una necesidad del mercado.	La startups es un proceso nuevo en el país, tiene muy pocos años. en el cual se está tratando de fortalecer el sistema. A comparación del resto de países de la región siempre empezamos tarde, pero allí vamos adelante.	No respondió
¿Cuáles son las características de las startups? ¿Qué diferencia a una startup de una empresa “normal”?	Las startups no tiene definido su modelo de negocio está en un proceso constante de validación, de pruebas, de inversión para que pueda encontrar lo que la pueda volver una empresa.	Si la startup lo estás viendo como tipo tecnológico, eso sería una primera diferenciación, porque yo podría tener un tipo de startup donde no está vinculado con un tipo tecnológico, podría ser otro tipo de negocio o	Respecto a las características de una startup, en el Perú, a pesar de que muchas están ligadas a la tecnología, estas son de bajo componente tecnológico y mayormente son startups en base a nuevos modelos de negocios.	Las startups se caracterizan por no tener muchos recursos; por ello, buscan capital externo que puede ser en sponsors, concursos o en incubadoras. Además, siempre expuestas muchos riesgos.	Una startup parece un proyecto a diferencia de una empresa que está ya consolidada. La mayor diferencia es el contexto de incertidumbre.	La empresa normal lo único que le interesa es mejorar su producto, hacer innovaciones incrementales mientras que startup esperamos que las innovaciones sean muchas más profundas y radicales. El	No respondió

		vinculado por ese lado				negocio constituido está pensando en cómo mejorar sus ingresos, mientras que el emprendedor todavía no.	
¿Cuál es el “tiempo de vida” de las startups? ¿Cuáles considera que son las principales razones para que una startup “muera”?	Depende de la industria en la que se desenvuelvan. Las razones por las que fracasa se deben: Por el emprendedor ya que si no ha tenido experiencia en el proceso pueda ser que fracase las primeras veces; el mercado, no porque el mercado no responda sino porque no es el momento de lanzar un tipo de tecnología; Y, la competencia por contar con el mismo producto.	Se considera una startup que ya está establecida, consolidada, más o menos, a los 36, 40 meses, hasta ese tiempo la startup todavía está en “veremos”. Las razones que pueden vincularse para que no pase, tienen que ver con un tema de planificación del proyecto de negocio, acceso a financiamiento, acceso a recursos humanos, tecnológico, infraestructura.	Hay estudios que avalan un periodo de 2, 3, 5 años como punto de quiebre para startup y que generalmente el tiempo de vida de estas es de tres años, 36 meses o 42 meses dependiendo del indicador se emplea.	El promedio de tiempo de vida de las startups son 3 años. Las causas principales por las que ocurre son: Capital o liquidez; la idea de negocio sea disruptiva que no sea entendida por el consumidor o por la sociedad de ese tiempo. Y carecen del talento humano suficiente para hacer frente a los retos que se le presentan, pueden tener espíritus emprendedores pero que carecen de fundamento teórico o de experiencias para hacer frente a los problemas que se generen.	Muchas de ellas caen muy al inicio, pero algunas caen a los dos años porque no dan el salto a ser una organización y una de las falencias es justamente la capacidad de gestión.	Hay muy pocas startups que sobreviven, la mayoría no tiene una visión de los negocios. La razón es su modelo de negocio básicamente	No respondió
¿Considera importante la	Es importante la gestión de	Sí.	La gestión de recursos humanos	Absolutamente, sobre todo en este	Sí, muy relevante, solo que la manera de	Sí, es muy importante porque	Sí, porque las startups

<p>gestión de RR.HH en las startups?</p>	<p>recursos humanos, pero no de la forma tradicional ya que esta gestión esta pensada en un gran número de personas. En una startups como no hay mucho personal, se debe crear un cultura organizacional que el emprendedor deberá configurar dentro de la estructura organizacional para darle sentido a la startup.</p>		<p>es importante para una startup, ya que generalmente cuando estas se crean cuentan con un equipo muy reducido, por lo cual esta función es nula.</p>	<p>tipo de empresas porque se debe tener claro los retos que se puede presentar. Si no se cuenta con talento humano es muy probable que fracasen ya que no solo se debe tener un espíritu emprendedor sino también que ponga controles, normas, planifique, organicé y monitoreé constantemente.</p>	<p>hacerlo debe ser muy diferente a la manera de hacerlo en una organización grande, corporativa, de una empresa</p>	<p>es la semilla, es la base que el grupo comience a sumergir, si no hay una gestión de recursos humanos no va a funcionar.</p>	<p>son proyectos que están naciendo, se están haciendo realidad, y se hacen realidad fundamental mente por la gestión de las personas. Son las personas el recurso, junto con su proyecto innovador, junto con la tecnología, junto con la definición de su negocio, son las personas que van a conseguir el éxito. Entonces, si tú no cuidas a las personaslo que tienen que aprovechar</p>
--	---	--	--	--	--	---	--

							es hacer que ellos puedan avanzar a la siguiente etapa de la empresa porque ya están constituidas, pero los primeros dos años de una startups son básicos.
Después de marcar los ítems ¿Cuál cree que es el más usado en el Perú?	En el contexto de las startups, lo que más se usa es generar reconocimiento ya que no cuentan con mucho dinero. Las personas que trabajan con ellos deben sentir que son parte del negocio, se debe desarrollar sus habilidades y expresarles su visión de largo plazo. Además, los beneficios que son obligados a seguir creen que	Cualquier cosa que la startup podría aplicar va a estar metida en este modelo sí, por ejemplo, tiempo flexible, flexibilidad de desplazamiento, trabajo compartido.	Respecto a la compensación, las startups en el Perú suelen dar pagos en base ciertas habilidades de los colaboradores o sino reconocimiento. Esto se debe a que las startups, cuentan con un patrón en las startups que es básicamente el trabajo en equipo en el cual muchos suelen trabajar por objetivos.	Cuando se habla de recompensa total, lo que mejor funciona son: Los beneficios que están relacionados al rendimiento pueden tener más éxito en la organización; Flexibilidad de horario, como los startups no cuentan con muchos recursos económicos, las personas que están involucradas en su desarrollo deben de entregar más de su tiempo, pero este factor de	En compensación debería ser variable en función a resultados, pero ofreciéndole de alguna manera ser parte del equipo. Otra cosa importante es la flexibilidad, yo te ofrezco toda la flexibilidad del mundo en función a tus resultados.	Por lo general no tienen ningún tipo de salario fijo. Salario por proyecto para los que tienen algún tipo de financiamiento o. En algunas si utilizan el pago basado en habilidades. Salud no tienen, jubilación menos. Lo que sí tienen es tiempo flexible, igual podría ser flexibilidad de desplazamiento. Trabajo compartido.	El salario fijo depende de cada startups. Muchas de las opciones fueron marcadas porque eran exigidas por ley.

	no se cumplan por la falta de liquidez.			flexibilidad siempre está atado a los resultados.			
¿Cuál le pareció más interesante? ¿Por qué marcó esos ítems?	El modelo es interesante en general ya que cuentan con muchos ítems. El modelo puede servir como un mapa para que el emprendedor sepa todo lo que puede ir añadiendo cuando vaya creciendo.	Eficacia de Talento humano.	Reconocimiento, esto se da en las startups debido a las contribuciones especiales de sus trabajadores respecto a una tarea en específica o proyectos que eso es lo que normalmente se desarrolla en una startup.	En cada uno de los componentes existen ítems muy interesantes e importante. Dentro de ellos considera que los más relevantes son: Pago variable, flexibilidad, teletrabajo, los pagos por descansos, seguros, licencia de paternidad y maternidad y, sobre todo, los temas de beneficios asociados a los colaboradores. Pago diferencial, pago variable, por resultados. apear los beneficios que los colaboradores valoran. Licencias, descansos, seguros. Reconocimiento constante al trabajador.	No respondió	Flexibilidad de tiempo, el ambiente les ayuda a que sean creativos.	No respondió
¿Cuál cree que son las	El modelo abarca todo es muy	Es bastante amplio.	Este modelo no cuenta con la	Encuentra dos limitaciones en el	Si falta algo tal vez no está el compartir	No respondió	Este modelo es aplicado

<p>limitaciones de ese modelo? ¿Qué ítems no están incluidos?</p>	<p>amplio. Las startups utilizan temas como el almuerzo con el personal ya que son beneficios muy cercanos.</p>		<p>conciliación de la vida familiar con la laboral, sino que existen actividades como licencia, sabáticos, pero estas no se dan en las startups.</p>	<p>modelo: Primero, se debe aterrizarlo a la realidad nacional ya que muchos ítems no se utilizan en el país y, segundo, que sean viables ya que los recursos económicos con los que cuenta una startups no son suficientes para implementarlos; por ello se debe escoger dependiendo de lo que el empleado valora.</p>	<p>propósito, o sea, lo más importante de un empleado, de una persona que forma parte de una startup es que esté comprometido con el proyecto.</p>		<p>para empresas consolidadas de EE.UU., no puede ser aplicado para empresas de startups. Hay muchas consideraciones, beneficios o políticas que tienen que ver con empresas más constituidas, sólidas y el tamaño de la empresa hace mucho y el tamaño, entonces aquí hay muchos beneficios de atracción y retención del talento, pero que no aplican a startups, menos en Perú.</p>
---	---	--	--	---	--	--	---

¿Cuáles cree que son las principales razones por las cuales no hay muchos estudios de startups en el Perú? ¿Cuál es la importancia de su estudio y en qué aportaría?	Existen estudios en otros países, pero en Perú no, quizás porque hay pocas.	Estudio de startups hay, no sé si haya estudios de recursos humanos en startups.	El tema de startups aún no ha sido del todo estudiado ni profundizado debido a que el tema es reciente.	Es fundamental que existan estudios sobre los startups en el Perú ya que va a permitir tener ideas claras sobre lo que se está haciendo, lo que se debe o no hacer y si han tenido éxito.	Sí es relevante desde muchos puntos de vista, por ausencia de investigación en ese segmento puede ser, pero donde hay más relevancia en realidad es en aprender de las startups.	Primero el ecosistema es muy incipiente y por lo tanto no ha habido material básicamente.	No respondió
¿Por qué cree que es importante investigar las prácticas de RR.HH en las startups?	Si se orienta por el lado de la creación de cultura organizacional y las consideraciones que el emprendedor debe tener para gestionar RR.HH sí es importante e interesante para dar recomendación de cómo debería gestionar a su personal para optimizarla	No respondió	Es importante porque dado que las startups que son empresas que tienen características especiales o peculiares es necesario identificar qué tipo de instrumento se deben usar para este tipo de empresas, ya que un tratamiento de tipo convencional no sería adecuado.	Las prácticas de RR.HH permite predecir si se va a tener éxito o fracaso. El producto o servicio puede ser extraordinario, pero los hacen las personas y si las personas no están motivadas es muy probable que fracasen.	En general, hay que investigar mucho cómo gestionan, qué herramientas de gestión, qué maneras de hacer la gestión existen en las startups.	Creo que la base de todo es recursos humanos, aunque el dueño es el que lleva la batuta, el que tiene la idea, el que hace todo, pero cuando comienza a crecer eso es imposible, va a necesitar un equipo de todas maneras.	No respondió
¿Cuál considera que es la mejor metodología	Estudios determinísticos es difícil por la cantidad de data	No respondió	Existe un desconocimiento poblacional sobre las startups, por	Escoger un modelo que va a tener impacto en la organización. No	Eso depende del objetivo de la investigación.	No existe una metodología específica, cualquier	No respondió

para estudiar startups?	que hay. Lo que sí se puede hacer es el estudio de casos con miras a que en un futuro se puede hacer un estudio o una investigación que determine cosas.		eso un estudio exploratorio resulta ser el más adecuado.	existe una receta única, solo se debe adaptar a la realidad de cada organización.		metodología se puede aplicar.	
-------------------------	--	--	--	---	--	-------------------------------	--



ANEXO N: Guía de entrevista a profundidad a las startups estudiadas

I. Introducción

Buenos días, Sr(a) _____, coordinador de la Startup _____.

Agradecemos su gentileza al recibirnos y colaborar con nuestra investigación para el proyecto de tesis “Estudio descriptivo de las prácticas de atracción y retención de talento humano de seis startups peruanas. Estudio de caso múltiple: Crehana, Sportafolio, iFurniture, Tannder, Dinamo y qAIRa”.

La presente entrevista a profundidad tiene como objetivo la recolección de datos, para un posterior análisis.

II. Preguntas generales:

1. ¿Qué tipo de servicio o producto ofrecen?
2. ¿Cómo nació la idea de negocio?
3. ¿Cuándo se fundó e inicio sus operaciones la startup formalmente?
4. ¿Participó en algún concurso de incubación o aceleración? ¿Cuáles? ¿En qué año?
5. Sí es así, ¿qué les brindó la institución que la incubó o aceleró?
6. ¿Cuál es la visión, misión y objetivos de la empresa?
7. ¿Cómo está conformado el organigrama de la empresa? (Preguntar cuántas personas componen las áreas)
8. ¿Con cuantas personas inicio la startup? Y actualmente, ¿Cuántas personas componen la startup?
9. Si es que ahora son más, ¿Por qué decidió incrementar su personal? ¿A qué factores se debió?

III. Panorama general de atracción y retención:

1. ¿Qué habilidades y competencias deberían tener los colaboradores que laboren en su startup?
2. ¿Qué tan difícil considera usted que es conseguir talento humano para su startup?
3. ¿Cuál es el rol del equipo ejecutivo y los gerentes sobre la atracción y retención de talentos?
4. ¿Cuál es su nivel de rotación? ¿Cuál crees que son las razones?
5. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de trabajar en una startup?

IV. Modelo adaptado de Recompensa Total Worldatwork,

A continuación, se procederá a mencionar las variables y subvariables que existen en el modelo adaptado de recompensa total denominado Worldatwork, en el cual usted deberá decirnos si usa o no como practica de atracción y retención de talento; además, explicar el porqué.

Ejemplo: En el caso de la dimensión Compensación, ¿cuenta con la subvariable pago fijo? ¿Por qué?

Muchas gracias por su participación



ANEXO Ñ: Tabla de resumen de las entrevistas a profundidad en las startups investigadas

Anexo Ñ1: Tabla de resumen de las entrevistas a profundidad en las startups investigadas (Continuación)

	Crehana	Sportafolio	iFurniture	Tannder	Dinamo	qAIRa
Nombre y puesto de la persona entrevistada	Culture Manager	Administradora	Co Fundadora & CEO	Co Fundador & Coordinador	Co Fundador & CEO	Co Fundadora & CEO
¿Qué tipo de servicio o producto ofrecen?	El producto de Crehana es la educación. Crehana es una e-learning que hace que personas que no tienen tiempo o acceso económico puedan tener acceso a una educación de calidad.	Sportafolio es una aplicación que promueve la salud mediante tres actividades físicas que son: caminar, correr y montar bicicleta.	iFurniture ofrece un servicio de diseño y fabricación digital de servicios inmobiliarios personalizados, los cuales venden a través de una de plataformas digitales.	Ofrece una plataforma virtual de e-learning que tiene que ver con capacitaciones, cursos online y asesorías por streaming. La plataforma aporta el acceso tanto para el profesor como para el estudiante.	Qumir ofrece el mantenimiento eléctrico naval, automatización y también realiza el diseño de máquinas.	qAIRa ofrece desarrollo de tecnología aérea para el sector minera y tecnología medioambiental para el sector urbano.

Anexo Ñ1: Tabla de resumen de las entrevistas a profundidad en las startups investigadas (continuación)

	Crehana	Sportafolio	iFurniture	Tannder	Dinamo	qAIRa
¿Cómo nació la idea de (nombre de la startup)?	Los dos fundadores de Crehana crearon en un inicio Flikn, el cual brindaba cursos de música, cocina, diseño y Excel. Luego de 7 meses, deciden cambiar su marca a Crehana y quedarse solo con el rubro creativo porque era el que contaba con mayor mercado.	Los fundadores empezaron con una idea diferente a la que tienen actualmente. Empezaron con un linkdein de deportistas; sin embargo, vieron que ese modelo de negocio no iba a traer tantas ganancias. Entonces, empezaron a desarrollar los challenges luego de una reunión con El Comercio	La fundadora concibió la idea al fusionar la herencia familiar, carpintería que tengo de carpintería, junto con la fabricación digital que es la utilización de máquinas controladas por computadoras que te ayudan a mejorar un proceso industrial.	Comenzaron como ExportaSchool. Luego, pivotaron la idea y pasaron a llamarse Tannder.com en la cual empezaron a mapear de manera vocacional cómo podrían ayudar a los escolares a identificar qué aptitudes académicas tienen para ciertas carreras.	Qumir comenzó cuando tres compañeros de estudios vieron la oportunidad de comenzar un negocio ofreciendo el servicio de instalación de sistemas fotovoltaicos que está relacionado con energías renovables.	qAira nació de la idea de Por quality of air automation.
¿Cuándo se fundó e inició sus operaciones la startup formalmente?	El aniversario de Crehana es el 7 de abril.	Se fundó el 15 de septiembre del 2014	Se fundó en diciembre del 2014	Tannder comenzó el 20 de febrero del 2017.	Se fundó en septiembre del 2014 y en octubre del mismo año comenzaron sus operaciones.	Noviembre del 2015

Anexo Ñ1: Tabla de resumen de las entrevistas a profundidad en las startups investigadas (continuación)

	Crehana	Sportafolio	iFurniture	Tannder	Dinamo	qAIRa
¿Participó en algún concurso de incubación o aceleración? ¿Cuáles? ¿En qué año?	Crehana fue parte de Wayra dos veces. La primera como FliKn y la segunda como Crehana. También fue parte de StartUp Perú.	Participó en Wayra Perú, StartUp Chile, StartUp Perú y finalmente UDD Ventures	En el 2014 participaron de la primera generación de UTEC Ventures. Luego cuando entraron a Startup Perú, les designaron la incubadora de San Marcos, la 1551.	Son parte de 1551 desde el 2013 con ExportaSchool.	Fueron incubados de CIDE PUCP.	Participó en el programa de incubación de CIDE PUCP y en el programa de aceleración Agora Partnerships.
¿Cuál es la visión, misión y objetivos de la empresa?	Misión: Crear la siguiente generación de profesionales digitales. Visión: Redefinir la educación utilizando el internet y la tecnología.	Visión: Ser la primera app en Latinoamérica que tenga mayor número de usuarios y que también fomente una vida saludable. Misión: A través de la tecnología lograr que las personas mejoren en la calidad de vida.	El propósito de iFurniture es mejorar la industria de la carpintería digital en la cual los carpinteros sean cada vez más técnicos digitalmente.	*Visión: Convertirnos en una red de colegios virtuales. *Misión: Digitalizar aquellos colegios con una propuesta low cost.	*Visión: Dentro de la rama industrial, ser reconocido como la empresa con mejor desarrollo brindando soluciones tanto de ingeniería o de mantenimiento eléctrico.	Misión: Poder democratizar la información de calidad del aire a través de las tecnologías que tienen. Visión: Brindar esta información y hacer una plataforma grande que brinde esta información al ciudadano para su bienestar.

Anexo Ñ1: Tabla de resumen de las entrevistas a profundidad en las startups investigadas (continuación)

	Crehana	Sportafolio	iFurniture	Tannder	Dinamo	qAIRa
¿Cuál es la visión, misión y objetivos de la empresa?		Tienen como objetivo a corto plazo generar mayor número de ventas en su tercer producto que se llama Sportafolio Care que se vende a empresas corporativas. Su objetivo a largo plazo expandirse a otros países como Chile y México.		*Objetivos: Digitalizar contenido vocacional; a través de la incubadora de colegios digitales patrocinar colegios públicos y aportar a la gran masa de egresados de la facultad de educación.	Cuentan con dos grandes objetivos. *El primer objetivo es seguir consolidándose en el sector naval. Su segundo objetivo es impulsar el tema de las torres solares.	Sus objetivos principales son poder aumentar el uso de sus tecnologías en el sector minero y urbano además de ampliar su red de monitoreo de la calidad del aire y continuar la investigación y desarrollo en temas de tecnologías con drones.
¿Cómo está conformado el organigrama de la empresa?	Crehana cuenta con las áreas de cultura, finance, operaciones, marketing que son diseñadores y social media communities	Sportafolio está dividido en tres grandes áreas: Marketing, Administración y Tecnología.	Cuentan con una estructura horizontal de trabajo, la cual es multidisciplinaria y forma una cadena. Comienza con el área comercial, pasa al área de diseño, luego al taller de prototipado y taller de carpintería.	Tannder cuenta con tres áreas: Tecnológica, administrativa y contable.	La empresa cuenta con tres socios de los cuales, uno de ellos apoya en la parte financiera, otro en la parte burocrática y técnica. Finalmente, el último socio sirve a apoyo a todos.	Qaira cuenta con tres fundadores y cuatro socios, que vienen a ser como la junta directiva. La parte legal y contable es tercerizada.

Anexo Ñ1: Tabla de resumen de las entrevistas a profundidad en las startups investigadas

	Crehana	Sportafolio	iFurniture	Tannder	Dinamo	qAIRa
¿Con cuántas personas inició la startup? y actualmente ¿cuántas personas componen la startup?	Actualmente son 45 personas	Actualmente la startup conforma 9 personas.	iFurniture comenzó con dos socios. Actualmente son tres socios y diez trabajadores en total.	Inició con 4 socios fundadores y ahora son 5 personas.	Comenzaron con los tres socios y actualmente son siete personas.	qAIRa inició con los tres cofundadores y actualmente son 8 en total.
Si es que ahora son más, ¿Por qué decidió incrementar su personal? ¿A qué factores se debió?	Decidieron incrementar su personal por necesidad, ya que cuando surgen nuevos proyectos necesitan más gente porque tienen más trabajo.	Decidieron incrementar su personal cuando se comenzó a implementar la idea del negocio.	Decidieron incrementar su personal debido al crecimiento en ventas.	Se incrementó personal debido a la demanda de clientes.	Decidieron incrementar su personal debido a que necesitaban más fuerza de trabajo.	Porque se vieron en la necesidad de desarrollar tecnología que requería de recurso humano con alta capacidad técnica en diferentes campos como mecánico, electrónico y mecatrónico.

Fuente: Elaboración basada en culture manager de Crehana (comunicación personal, 14 de junio, 2018); administradora de Sportafolio (comunicación personal, 19 de junio, 2018); co fundadora & CEO de IFurniture (comunicación personal, 25 de julio, 2018), co fundador & coordinador de Tannder (comunicación personal, 25 de julio, 2018); co fundador & CEO de Dinamo (comunicación personal, 4 de junio, 2018); co fundadora & CEO de qAIRa (comunicación personal, 5 de julio, 2018).

ANEXO O: Guía de entrevista a profundidad a trabajadores estudiadas

I. Introducción

Buenos días, Sr(a)_____, colaborador de la Startup_____.

Agradecemos su gentileza al recibarnos y colaborar con nuestra investigación para el proyecto de tesis “Estudio descriptivo de las prácticas de atracción y retención de talento humano de seis startups peruanas. Estudio de caso múltiple: Crehana, Sportafolio, iFurniture, Tannder, Dinamo y qAIRa”.

La presente entrevista a profundidad tiene como objetivo la recolección de datos, para un posterior análisis.

I. Preguntas generales:

1. ¿Cuál es tu puesto?
2. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la startup?

II. Modelo adaptado de Recompensa Total Worldatwork,

A continuación, se le mostrará el modelo recompensa total denominado Worldatwork, en el cual usted mencionará las prácticas de atracción y retención de talento que le aplican a usted en su startup.

(Ejemplo: En el caso de la dimensión Compensación, ¿cuenta con la subvariable pago fijo? ¿Por qué?)

1. De las prácticas mencionadas, ¿cuáles cree que son las 5 más importantes?, ¿por qué?
2. ¿Cuál es principal razón por la que continúas trabajando en la startup?
3. En base a las prácticas de atracción y retención que aplica tu startup a sus trabajadores, ¿Recomendarías a otra persona trabajar en tu startup? ¿por qué?

Muchas gracias por su participación

ANEXO P: Guía de entrevista de validación a expertos

Buenos días, _____, a quien se le agradece la gentileza de recibirnos y colaborar con la investigación para el proyecto de tesis “estudio descriptivo de las prácticas de atracción y retención de talento humano de seis startups peruanas. Estudio de caso múltiple: crehana, sportafolio, iFurniture, tannder, dinamo y qAIRa”

1. ¿Cuál es su función dentro de la institución?

Relacionado a startups

El objetivo principal de este estudio es conocer las prácticas de atracción y retención del talento humano en seis startups, para ello hemos utilizado la herramienta de Recompensa Total Worldatwork, el cual consta de seis dimensiones: compensación, beneficios, eficacia de la vida laboral, reconocimiento, rendimiento y gestión del desarrollo del talento, Las siguientes preguntas son en base a los hallazgos obtenidos y quisiéramos validarlo en base a su experiencia.

2. Hemos encontrado que las habilidades y competencias que los empleadores de las startups investigadas buscan en sus colaboradores son: Compromiso, Formación académica, Habilidades blandas y Alineación a la empresa. ¿cuál es su opinión acerca de estos factores?
3. Hemos encontrado que las ventajas de trabajar en una startup son: Aprendizaje multidisciplinario, Flexibilidad y Motivación.
4. Hemos encontrado que las desventajas de trabajar en una startup son: Tamaño de la empresa, falta de línea de carrera, sueldo menor al mercado ¿cuál es su opinión acerca de esto?
5. Hemos encontrado que las startups usan tres tipos de sueldo base: Salario fijo, Pago por hora y tarifario por proyecto, ello dependerá de su giro de negocio ¿cuál es su opinión acerca de esto?
6. Hemos encontrado que existen startups que premian con comisiones y otorgan acciones por rendimiento o tiempo de permanencia. ¿Cuál es su opinión acerca de esto?
7. Hemos encontrado que la mayoría de las startups estudiadas no cumplen con los beneficios de acuerdo a ley. Por ejemplo, seguro de desempleo, seguro social, EPS, Jubilación, etc. ¿Cuál es su opinión acerca de esto?
8. Hemos encontrado que la mayoría si bien no da beneficios de acuerdo con ley, otorgan vacaciones, respetan los feriados, dan licencia por enfermedad y licencia por duelo. ¿Cuál es su opinión acerca de esto?

9. Hemos encontrado que la mayoría de startup entrega flexibilidad en el trabajo: Teletrabajo, tiempo flexible, semana laboral comprimida, horarios estacionales, etc. Además, consideran que son muy valorado por sus empleados ¿Cuál es su opinión acerca de esto?
10. Hemos encontrado que solo una de las startups tiene sus prácticas alineadas con su giro del negocio (Explicar caso de Sportafolio).
11. Hemos encontrado que algunas de las startups mantienen convenios con otras startups para darles beneficios a sus empleadores.
12. Hemos encontrado que algunas de las startups le ofrecen financiar estudios.
13. Las startups utilizan el reconocimiento de diferentes maneras. Por ejemplo: Programas de reconocimiento en la organización, Premios por exceder su rendimiento, almuerzo o salidas, programa de sugerencia para empleados (Esta última está en camino).
14. Las startups buscan que sus trabajadores tengan aprendizaje constante pero personalizado. Por ejemplo: 1:1 Reuniones, revisiones por rendimiento, evaluaciones de equipo y coaching.
15. Las startups investigadas buscan desarrollar el talento de sus empleados. Por ejemplo: Ofrecen entrenamiento de nueva tecnología, aprendizaje en el trabajo, seminarios, etc.
16. Definir startup
17. ¿Por qué razón mueren las startups?

Muchas gracias por su participación